

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE DE LAS PYMES, PERTENECIENTES AL SECTOR COMERCIO, DE  
LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE  
SANTA ANA, EL SALVADOR

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**PRESENTADO POR**

LICENCIADA IRIS IBETH QUEZADA DE RAMÍREZ  
LICENCIADO OSCAR RENÁN RAMÍREZ ALVARADO

**DOCENTE ASESOR**

MAESTRO LEONIDAS ALEXANDER ORDOÑEZ MARROQUÍN

SEPTIEMBRE, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE**

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN**

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**

**VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**M.Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA**

**DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

En el año 2019 inicié el estudio de Maestría en Administración Financiera, un camino lleno de esfuerzos, pero que vale la pena culminarlo. Sin duda alguna necesito apoyo en todo lo que realizo y esta vez no ha sido la excepción, es por ello que expreso mis agradecimientos a:

**DIOS** nuestro creador, porque es grande, poderoso, misericordioso y bondadoso, otorgándome la bendición económica y la salud necesaria para realizar este estudio, como una prueba de que sus promesas se cumplen.

**La Universidad de El Salvador**, por abrir las puertas de su casa de estudios, por disponer de docentes especializados, con el conocimiento necesario para instruirme de la mejor manera.

**Mi asesor de tesis**, el maestro Leonidas Alexander Ordoñez Marroquín, por compartir sus conocimientos como docente ejemplar, por asesorar de manera muy profesional y con compromiso la investigación final.

**Mis docentes**, que contribuyeron al desarrollo de los conocimientos en todo el proceso de estudio, particularmente al maestro Carlos Humberto Silva, por brindar los consejos necesarios para llegar a la meta.

**Mis compañeros**, en especial a Oscar Renán Ramírez, Julio García y Franklin López, por su amistad y por formar un fantástico equipo de trabajo.

**Mi esposo**, Oscar Renán Ramírez, quien es una bendición y mejor ejemplo de superación, brindándome su apoyo incondicional, compartiendo sus conocimientos, sosteniéndome en mis flaquezas y motivándome a avanzar en todas las áreas de mi vida.

**Mi madre, hermanos y sobrino:** Denis Areli Escalante, Aníbal Edgardo Salinas, Claudia Elena Quezada y Néstor Edgardo Salinas, por ser mi inspiración y motivarme a luchar por lo que deseo. A todos los familiares que han comprendido mi ausencia, por dedicar el tiempo necesario a mi posgrado.

Licda. Iris Ibeth Quezada de Ramírez

Expreso mi gratitud a:

**DIOS**, por bendecirme con salud y los recursos necesarios para emprender este proyecto y por hacer cumplir una de sus promesas en la consecución de este meta.

“Deja en manos de Dios todo lo que haces, y tus proyectos se harán realidad.”

Proverbios 16:3.

**La Universidad de El Salvador**, por recibirme y poner a mi disposición todos los recursos necesarios para optimizar la experiencia de aprendizaje.

**Mi asesor de tesis**, maestro Leonidas Alexander Ordoñez Marroquín, por compartir sus conocimientos y guiarnos de la mejor manera en este proceso.

**Mis compañeros y amigos**, en especial a Iris de Ramírez, Franklin López y Julio García, por formar un excelente equipo de trabajo en todo el proceso.

**Mi esposa**, Iris Ibeth Quezada de Ramírez, por ser una bendición en mi vida y estar a mi lado siempre brindándome su amor y apoyo incondicional.

**Mis padres**, José Renán Ramírez y Reina Isabel de Ramírez, por ser siempre mi motivo de superación y mis ejemplos a seguir.

**Mi abuela**, Gertrudis Ramírez por enseñarme a ser cada día mejor y a luchar por mis sueños, por apoyarme desde siempre.

Licdo. Oscar Renán Ramírez Alvarado

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1    Delimitación del tema .....	11
1.1.1    Limitación teórica.....	11
1.1.2    Limitación espacial.....	11
1.1.3    Limitación temporal.....	11
1.2    Preguntas de investigación .....	12
1.3    Objetivos .....	12
1.3.1    Objetivo general .....	12
1.3.2    Objetivos específicos .....	12
1.4    Justificación .....	13
1.5    Límites y alcances .....	15
1.5.1    Límites .....	15
1.5.2    Alcances .....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....	16
2.1    Antecedentes del problema .....	16
2.1.1    Evolución histórica de las PYMES .....	16
2.1.2    Evolución de las PYMES en El Salvador .....	17
2.1.3    Situación actual de las PYMES en El Salvador .....	21
2.2    Teorías y conceptos .....	23
2.2.1    Conceptualización de PYME .....	23
2.2.2    Clasificación de las empresas .....	24
2.2.3    Factores que afectan el crecimiento de las PYMES en El Salvador .....	27
2.2.4    Ventajas y desventajas de las PYMES en El Salvador .....	28
2.2.5    Modelo de negocio .....	30
2.2.6    Crecimiento sostenible .....	31
2.2.7    Instituciones que incentivan el crecimiento de las PYMES en El Salvador .....	32

2.3	Marco jurídico .....	34
2.3.1	Ley de Fomento de Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE) 2017 .....	34
2.3.2	Ley de Registro de Comercio (2008).....	35
2.3.3	Código de Comercio (2013) .....	35
2.3.4	Código Tributario (2019).....	36
2.3.5	Código de Trabajo (2019).....	37
2.3.6	Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana (2010) .....	37
2.3.7	NIIF para PYMES (2019).....	37
2.3.8	NIIF completas (2020).....	37
2.4	Contextualización .....	38
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....		40
3.1	Enfoque de la investigación .....	40
3.2	Método .....	40
3.3	Tipo de estudio .....	40
3.3.1	Estudio descriptivo .....	40
3.3.2	Estudio correlacional .....	40
3.3.3	Estudio explicativo .....	41
3.3.4	Estudio cuasi experimental .....	41
3.3.5	Diseño transversal .....	41
3.3.6	Estudio retrospectivo .....	41
3.3.7	Estudio bibliográfico .....	42
3.4	Población y muestra .....	42
3.4.1	Población .....	42
3.4.2	Muestra .....	42
3.5	Técnicas e instrumentos .....	42
3.5.1	Técnica .....	42
3.5.2	Instrumento .....	43
3.6	Sistema de hipótesis .....	43
3.7	Operacionalización de hipótesis .....	44

3.8	Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	46
3.8.1	Recolección de la información	46
3.8.2	Procesamiento de la información	46
3.8.3	Análisis de la información	46
3.9	Consideraciones éticas	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		48
4.1	Prueba de hipótesis	48
4.2	Presentación y análisis de resultados	51
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO, APLICABLE A PYMES DEL SECTOR COMERCIO, DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EL SALVADOR		78
5.1	Componentes del modelo	78
5.2	Desarrollo del modelo	88
5.2.1	Segmento clientes	88
5.2.2	Propuesta de valor	91
5.2.3	Canales de distribución	93
5.2.4	Relación con los clientes	95
5.2.5	Fuentes de ingreso	96
5.2.6	Recursos clave	98
5.2.7	Actividades clave	100
5.2.8	Asociaciones clave	102
5.2.9	Estructura de costos	104
5.3	Esquemas de modelo de negocio	105
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		107
6.1	Conclusiones	107
6.2	Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		111
ANEXOS		113

## **INTRODUCCIÓN**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan cerca del 90% del total del empresariado salvadoreño y juegan un papel muy importante en la economía nacional, generando una gran cantidad de empleos y brindando una contribución considerable al Producto Interno Bruto (PIB). Esta situación, deja en evidencia la importancia de este sector y la necesidad de apoyarle con herramientas que permitan fomentar su competitividad y crecimiento.

Por su parte, el modelo de negocio para las PYMES significa, planificar en papel los fundamentos de su negocio, descubrir su sentido más propio y su razón de ser, a través de la satisfacción exitosa de las necesidades de los clientes, mediante una propuesta de valor innovadora, producto de recursos y procesos administrados de forma eficiente, utilizando los canales de distribución y comunicación idóneos según el segmento de mercado.

La investigación desarrollada describe y explica el problema de la falta de crecimiento de las PYMES. A continuación, se detalla una síntesis del contenido de cada capítulo que la conforma.

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Está compuesto por la delimitación del tema, las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación, los límites y alcances.

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

Está compuesto por los antecedentes del problema, teorías y conceptos, marco jurídico y contextualización.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla el enfoque de la investigación, método, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos, sistema de hipótesis, operacionalización de hipótesis, estrategias de recolección y consideraciones éticas.

#### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se realiza el procesamiento y análisis de la información obtenida mediante las técnicas seleccionadas.

#### **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO, APLICABLE A PYMES DEL SECTOR COMERCIO, DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EL SALVADOR**

Este capítulo, primeramente, está compuesto por una descripción de los componentes del modelo de negocio. Posterior a ello, el desarrollo de cada uno de los elementos del modelo: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Finalmente se desarrollan ejemplos de estructuras de modelos.

#### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones, producto del estudio efectuado.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Delimitación del tema**

El problema objeto de estudio es la falta de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES en la economía salvadoreña. Las PYMES se han enfrentado a la incapacidad de obtener un crecimiento sostenible basado en flujos operativos, lo que ha disminuido la generación de valor de dichos entes, el desarrollo local y el crecimiento económico del país. A este problema se le adjudican muchas causas como: La falta de una estructura organizativa definida, estrategias inadecuadas, carencia de un modelo de negocio, la poca inversión en tecnología, el difícil acceso al crédito bancario y la carga tributaria.

#### **1.1.1 Limitación teórica**

La investigación describe el tema de la falta de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES, sus posibles causas y efectos en la economía salvadoreña, así como una propuesta integral de un modelo de negocio para contribuir a su desarrollo.

#### **1.1.2 Limitación espacial**

La investigación fue realizada en las PYMES pertenecientes al sector comercio, ubicadas en la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

#### **1.1.3 Limitación temporal**

La investigación se realizó en el periodo que se encuentra comprendido del mes de febrero al mes de agosto del año dos mil veintiuno.

## **1.2 Preguntas de investigación**

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador?

¿Es la falta de un modelo de negocio definido el factor principal, que provoca que las PYMES no crezcan de manera sostenible en la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Proponer un modelo de negocio que sirva de herramienta para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los factores determinantes que impiden que las PYMES alcancen un crecimiento sostenible, basado en flujos operativos en la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.
- Identificar el factor con mayor influencia en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

## 1.4 Justificación

Con mayor frecuencia, el estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha vuelto un aspecto relevante al determinar políticas y estrategias encaminadas al desarrollo económico. En este sentido, El Salvador es un país donde además de tener que establecer acciones para potenciar la competitividad de sus empresas de este sector, ha pasado por escenarios tales como guerra civil, desastres naturales, integración comercial y corrupción política, aspectos que no le han permitido definir una política integral y constante de apoyo a este tipo de empresas.

El estudio de los factores con mayor incidencia en el problema de la falta de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador, es de vital importancia para establecer las relaciones de causalidad existentes entre el problema y dichos factores. Conocer esta relación permite tener un panorama más amplio sobre el desempeño de las PYMES y los obstáculos a los cuales éstas se enfrentan día a día para lograr la estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En El Salvador la falta de oportunidades de crecimiento para los negocios afecta en primer lugar a las MIPYME, porque la rentabilidad obtenida por éstas no es lo suficientemente grande para pensar en una expansión que conlleve a apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, incremento de exportaciones, adquisiciones de tecnología de vanguardia e instalaciones modernas. No tener el desempeño económico esperado y el crecimiento deseado, provoca en muchas ocasiones que éstas sean absorbidas por la gran empresa o en el peor de los casos no tiene la capacidad de competir y terminan saliendo del mercado. El reto al que se enfrentan las PYMES es al poderío de la gran empresa, que posee la mayor cuota del mercado salvadoreño, por lo tanto, éstas deben buscar las estrategias adecuadas que les permitan competir en términos de diferenciación más que en precios y costos.

Las PYMES en el país consumen más insumos y servicios que las grandes empresas. Sin embargo, a pesar de constituir uno de los mayores potenciales del país para reducir la pobreza y la marginalidad, la mayoría de personas propietarias de MYPES viven del día a día y se encuentran en fuerte desventaja frente a los acelerados cambios globales y expuestos a la quiebra o al estancamiento de sus negocios.

En segundo lugar, el problema de la falta de crecimiento de la PYMES afecta al país en general, porque merma la oferta laboral, la recaudación fiscal y la contribución al Producto Interno Bruto (PIB). Todo esto se traduce en un menor crecimiento económico y menor calidad de vida de la población.

Conocer el problema en todas sus dimensiones puede permitir a las PYMES adoptar planes de acción, diseñar estrategias para su erradicación y encaminar sus operaciones hacia un crecimiento inminente basado en flujos operativos. Con esta investigación se procura ofrecer fundamentos de gran utilidad que pueden ser considerados por entidades gubernamentales que elaboran planes de desarrollo y manuales aplicables que contribuyan a crecimiento de las PYMES en la economía salvadoreña, específicamente en la zona urbana del municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana, El Salvador.

## **1.5 Límites y alcances**

### **1.5.1 Límites**

- No existen estudios previos respecto a los problemas de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.
- El poco interés que pueden mostrar los empresarios al suministrar la información debido a la desconfianza generada por la inseguridad actual.

### **1.5.2 Alcances**

- El trabajo de investigación contiene una propuesta de un modelo de negocio como respuesta al problema de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.
- La investigación incluye a las empresas calificadas como PYMES pertenecientes al sector comercio.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **2.1 Antecedentes del problema**

#### **2.1.1 Evolución histórica de las PYMES**

Las PYMES tienen sus inicios desde el surgimiento de la empresa misma, cuyos orígenes se remontan a los siglos XVII y XVIII donde se instauró el capitalismo mercantil, el cual tenía su principal razón de ser en el comercio como actividad económica básica, en este contexto surgió la empresa comercial, juntamente con la actividad bancaria.

En el siglo XIX los sistemas económicos se dejaron llevar por los efectos de la Revolución Industrial gestada durante el siglo anterior. Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo poco a poco y su actividad se trasladó a las propias fábricas. El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras grandes sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo<sup>1</sup>.

A partir de principios del siglo XX la empresa deja de ser exclusivamente una unidad de producción para convertirse en una unidad financiera y de decisión. El capital financiero surge de la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiación, ya que las empresas necesitaban un mayor volumen de capital para incorporar las innovaciones tecnológicas y para lograr la concentración del mercado en manos de grandes cárteles, trusts y holdings empresariales. En este contexto las PYMES se encontraron nuevamente en desventaja para competir contra la gran empresa que nuevamente afianzaba la mayor cuota de mercado.

---

<sup>1</sup> Jiménez, A. (2012, 21 de noviembre). La evolución histórica del concepto de empresa, El Blog Salmón. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>

### **2.1.2 Evolución de las PYMES en El Salvador**

En el Salvador los orígenes de la actividad empresarial están íntimamente ligados con el sector agrícola, una de las principales características de la economía salvadoreña desde la Colonia fue la notable dependencia de este sector. Existen periodos bien marcados de su evolución, (1492-1800) cultivo de cacao y el Bálsamo, (1800-1880) cultivo del añil y desarrollo del modelo Agroexportador, (1855-1870) Desarrollo y bonanza del algodón, (1870-1901) La transición del cultivo del Añil al cultivo de Café y (1900-1944) Período cafetalero. La PYME representada por los productores pequeños y medianos siempre estuvo presente en cada una de las etapas de la evolución agrícola salvadoreña y fue parte fundamental de la historia, haciendo la competencia a la gran empresa conformada por un reducido número de familias poseedoras de la mayor concentración de tierras.

La Gran Depresión económica de los años 1930, significó para el empresariado salvadoreño el primer gran problema al cual tuvieron que enfrentarse en siglo XX. En estos años el café en El Salvador era el motor de la economía nacional, ya que las exportaciones de dicho producto representaban el 95% de las exportaciones totales. Los precios del café en el mercado mundial eran muy bajos con respecto al costo de la producción, esta situación trajo consigo la bancarrota para muchos microempresarios.

El periodo (1950-1979) se caracterizó por la recuperación del modelo agroexportador en el que incrementaron aranceles de importación, nuevos impuestos y la inclusión del cultivo de la caña de azúcar. En el año 1978, el 89% que percibía de divisas El Salvador era de la actividad exportadora, el 81% era de las agro exportaciones tradicionales y el 8% de las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, existió una profundización del subdesarrollo económico del país debido a que las ganancias no aportaron nada a mejorar la calidad de vida de la población, ni a construir infraestructura productiva, integrada y sólida, más allá de la producción. Las PYMES carecieron de oportunidades de desarrollo por la concentración de la riqueza en manos de muy pocos.

En la década de los ochenta el conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para el sector empresarial, como consecuencia de esto, el país experimentó una fuga de capitales, ya que muchas de las grandes empresas retiraron sus inversiones del país. La falta de empleo en el sector formal impulsó la búsqueda de otras alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de micros y pequeñas empresas, algunas de las cuales lograron un desarrollo considerable<sup>2</sup>.

Durante esta década la importancia del sector MYPES se dejó notar, ya que, debido a la inestabilidad del país provocada por el golpe de Estado y el conflicto armado, entre 1979 y 1985, cerraron un total de 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país en esa época en las que se dieron altas tasas de desempleo e inflación. De esta manera, el sector de las MYPES pasó a ser uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía<sup>3</sup>.

El conflicto resultó devastador para el país, ya que se vieron seriamente afectadas zonas agrícolas, carreteras e instalaciones energéticas. La guerra también provocó pérdidas equivalentes a la mitad del PIB, junto con una fuga de capitales al exterior y la caída de la inversión extranjera. La firma de los acuerdos de paz a inicios de 1992 supuso un importante impulso a la recuperación económica, que se benefició de la puesta en marcha de un plan nacional de reconstrucción acompañado de reformas económicas, como un programa de privatizaciones y una serie de reformas fiscales<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Escrich, A., Solórzano M. & Urrutia, M. (2008). Análisis del tipo de liderazgo en la existencia de las pequeñas y medianas empresas familiares de los tres municipios: Santa Tecla, Antigua Cuscatlán y San Salvador, de los sectores comercio y servicios y propuesta de mejora (Tesis de Pregrado). Universidad Dr. José Matías Delgado, Antigua Cuscatlán.

<sup>3</sup> Recinos, Irma Elena. (2011). El apoyo del estado a las micro y pequeñas empresas de el salvador. Caso: programa de dotación de calzado escolar en el departamento de San Vicente (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

<sup>4</sup> Economía de El Salvador. (2021, 1 de febrero). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 03:36, marzo 4, 2021 Recuperado de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Economía\\_de\\_El\\_Salvador&oldid=132865174](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Economía_de_El_Salvador&oldid=132865174)

El primer quinquenio de la década de los noventa se caracterizó por el crecimiento de la economía salvadoreña, a un promedio del 7% debido al fortalecimiento del sector empresarial, incremento de exportaciones e inversión extranjera. Este periodo de transición de la guerra a la paz, significó la consolidación y afianzamiento de PYMES, que habían sobrevivido la década de los ochenta y marcó el resurgimiento de muchas que habían desaparecido.

El segundo periodo de la década, comprendido entre 1996 y 2000, se identifica por la desaceleración en el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto (3.1% en promedio) a consecuencia del menor crecimiento de la inversión privada, del deterioro en la productividad de los factores y del agotamiento del boom de consumo. Éste último pasó de crecer a una tasa promedio de 7% en el primer quinquenio a una de 2.8% en el segundo<sup>5</sup>.

El siguiente quinquenio (2001-2005), caracterizado por la dolarización con la que se buscaba: La atracción de inversionistas, reducción de tasas de interés, disminución de costos transaccionales y control de la inflación, aumentó la productividad de las PYMES. Situación que contrastó con los desastres naturales ocurridos (Terremotos, enero 2001), que significó un obstáculo para las proyecciones de crecimiento trazadas al inicio de la década.

En el año 2005, según datos publicados en el documento “El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMES”, se hace mención que las PYMES no eran competitivas, pues estas requerían de financiamiento externo, asistencia técnica y tecnológica, entre otras necesidades a excepción de las que pertenecían a la agroindustria que sobresalían con cierto grado de competitividad.

---

<sup>5</sup> Cabrera, O., Fuentes, J. & Morales, H. (2005). Hechos esterilizados en el crecimiento económico de El Salvador 1978 – 2004: Una propuesta de acciones de política económica en el corto y el mediano plazo. Banco Central de Reserva de El Salvador. Pág. 6

En el periodo 2006-2010, CONAMYPE planteó en su plan operativo 2008, lo siguiente: La actividad económica creció favorablemente durante el año 2007 con una tasa de 4.7%, impulsada por los sectores agropecuario, financiero, comercio, transporte y comunicaciones. Este comportamiento positivo de la economía fue la mayor tasa de crecimiento de El Salvador reportada en los últimos 12 años. Destaca el dinamismo del sector agropecuario al crecer 8.6% este año, resultado del esfuerzo productivo de miles de empresarios de dicho sector (p. 2)

Para este periodo las MIPYMES representaban la mayor parte de las empresas salvadoreñas. Como se muestra en siguiente cuadro:

<b>Variable de Observación</b>	<b>Población</b>	<b>Condición encontrada</b>
Establecimientos (Con identificación)	175,178	99.6% son MIPYMES
Ocupación (Rem. y No Remunerados)	699,581	65.45% absorbido por MIPYMES (51.3% Mujeres, 48.7% Hombres)
Empleo Remunerado	477,851	51.12% Empleados por MIPYMES (43.3% Mujeres, 56.7% Hombres)
Valor de las Remuneraciones	\$ 2,561 millones	Un 42.4% generados por MIPYMES
Valor de Ventas brutas Anuales	\$ 19,666.5 millones	Un 47% aportado por MIPYMES
Fuente: CONAMYPE. (2008). Plan Operativo 2008. Disponible en: <a href="https://www.transparencia.gob.sv/institutions/conamype/documents/2823/download">https://www.transparencia.gob.sv/institutions/conamype/documents/2823/download</a>		

En el año 2008, el crecimiento experimentado por el empresariado salvadoreño se vio amenazado por la recesión en Estados Unidos, originada por la conocida burbuja inmobiliaria. Esta crisis entre sus efectos más catastróficos, provocó la caída de las remesas familiares y decremento de las exportaciones, situación que generó la pérdida de cientos de empleos en PYMES de los sectores textil y confección, financiero y hostelería y turismo.

Durante la última década (2010-2020) la economía salvadoreña se mantuvo estancada, pues ésta no creció más que un 2.3% en promedio. Por su parte, las PYMES dejaron de crecer debido a las condiciones globales de la economía misma, de entre las que destacan:

- **La situación fiscal.** Del periodo 2009 al 2015 el gobierno impuso a los salvadoreños 20 nuevos tributos, situación que tuvo un efecto significativamente negativo en las finanzas de las PYMES.
- **El déficit y la deuda del estado.** El déficit anual presupuestario obligó al gobierno a cubrirlo con la emisión de deuda pública. Esta medida de endeudamiento recurrente incrementó el riesgo país, por lo que los inversionistas extranjeros mermaron sus inversiones y los empréstitos fueron contratados a una tasa de interés más elevada.
- **Los problemas sociales.** Según una entrevista realizada por FUSADES, uno de cada cuatro empresarios es víctima de la delincuencia, además, el 34% de los empresarios encuestados considera que la delincuencia es el factor que más afecta la actividad empresarial.

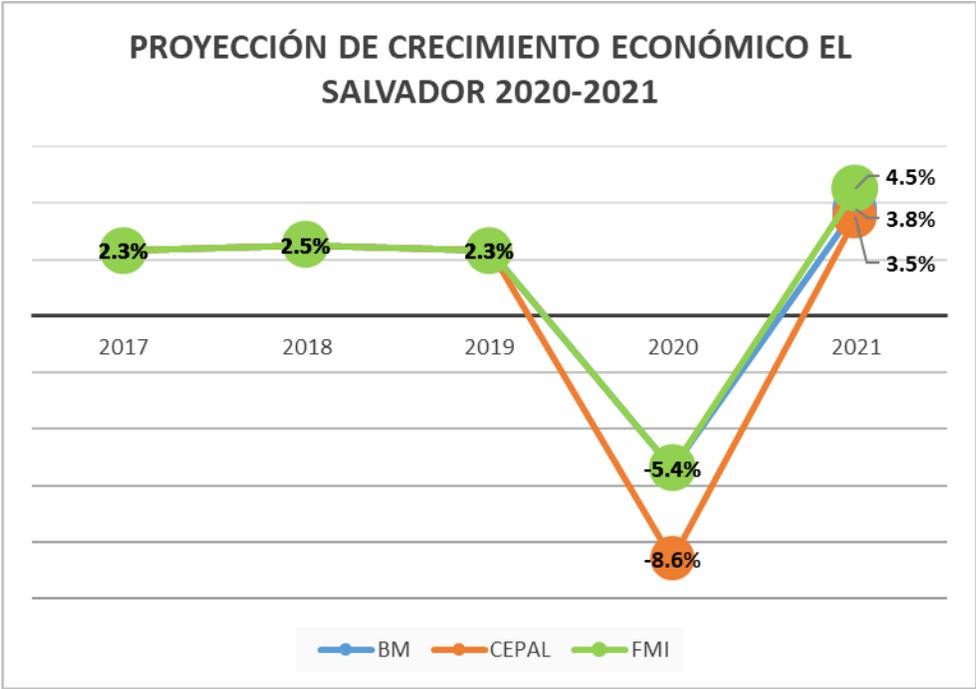
### **2.1.3 Situación actual de las PYMES en El Salvador**

A finales del año 2019 iniciaron los primeros brotes de Covid-19 en la ciudad de Wuhan, China. El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el Covid-19 como pandemia. En este contexto, varios países implementaron la estrategia del confinamiento para disminuir la ola de contagios y dar un respiro a todo el sistema de salud en general. Esta crisis sanitaria mundial además de generar un enorme costo humano, representa la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial.

En el Salvador, en marzo 2020, el Gobierno Central para contener el avance del virus, ordenó el cierre de las actividades económicas del país a excepción de empresas necesarias para garantizar la salud, alimentación, seguridad y transporte de la población.

La economía permaneció inactiva por seis meses, hasta que se reactivó el 24 de agosto de 2020. Este periodo fue catastrófico para el empresariado salvadoreño, que tuvieron que cerrar operaciones y hacerle a frente a gastos fijos como: arrendamientos, planilla de sueldos, servicio de deuda, servicios básicos, entre otros.

Algunas proyecciones efectuadas indican un duro golpe a la economía salvadoreña y las MIPYMES son las más afectadas por la situación precaria en la que se encuentran, para los años 2020-2021 se estimó en su momento las siguientes proyecciones de crecimiento:



CEPAL, (Julio 2020), "Informe especial COVID-19 N° 5"  
 Banco Mundial, (junio 2020), "Perspectivas Económicas Mundiales"  
 Fondo Monetario Internacional, (abril 2020), "World Economic Outlook"

Las PYMES se enfrentan a una situación adversa jamás vista, debido a que la pandemia ha generado una pérdida importante de los ingresos y como consecuencia una gran cantidad desempleo. En la actualidad se contempla una nueva forma de hacer negocios, donde el home office es necesario, las reuniones remotas son comunes y las compras on line y el delivery son el día a día.

## 2.2 Teorías y conceptos

### 2.2.1 Conceptualización de PYME

Aunque de manera intuitiva se entiende qué son las PYMES, conviene mencionar que existe una amplia variedad de definiciones, pero no hay un consenso internacional que dé lugar a una definición estandarizada. PYME es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Éstas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles<sup>6</sup>.

Una empresa es calificada como PYME si posee la mayoría de las siguientes características: no emiten valores negociables, los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados, la responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva, la primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo, no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa, se enfrentan a costes de mercado elevados, las relaciones con los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles<sup>7</sup>.

Para CONAMYPE, la PYME es definida como “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Guillermo Westreicher (27 de junio, 2015). Pyme – Pequeña y mediana empresa. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

<sup>7</sup> Ang, James. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. Journal of Small Business Finance. 1. 1-13.

<sup>8</sup> CONAMYPE, (2014). Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>

Esta definición se encuentra contemplada en la ley MYPE, misma que establece que tanto las instituciones públicas y privadas deben basarse en esta interpretación, con el objetivo de establecer homogeneidad en los criterios de clasificación para dar formalidad al sector.

Según el tamaño de las empresas se pueden brindar los siguientes conceptos:

- **Microempresa:**  
Es de iniciativa modesta en magnitud y capacidad, sus recursos económicos son escasos, y está integrada comúnmente por familiares.
- **Pequeña empresa:**  
Al igual que la anterior en cuanto a recursos económicos y capacidad, pero con la diferencia, que incluye personal que no pertenece al núcleo familiar.
- **Mediana empresa:**  
Es clasificada así, en vista que se encuentra en crecimiento superando las etapas anteriores. Ya cuenta con instalaciones adecuadas a su demanda, incluyendo tecnología moderna y personal de todo nivel académico.
- **Gran empresa:**  
Esta cuenta con los mejores recursos económicos, organizacionales, de materiales y de tecnología avanzada<sup>9</sup>.

## 2.2.2 Clasificación de las empresas

Los diferentes criterios de clasificación de empresas pueden resultar muy útiles a la hora de llevar a cabo comparaciones en la actividad, en sus resultados y en la forma de gestión, además facilita crear las normas reguladoras para cada caso.

La clasificación empresarial más habitual para establecer una tipología de empresas es: su forma jurídica, tamaño, capital, sector económico y actividad.

---

<sup>9</sup> Claros, J. (2012). Clasificación de Las Empresas en El Salvador. SCRIBD. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>.

En los países desarrollados y en las economías en desarrollo se utilizan diferentes criterios para la clasificación de las empresas según su tamaño. Por ejemplo, el Reglamento de la Unión Europea califica las empresas como: grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas y microempresas.

La diversidad de empresas que existen en el mundo es vasta. Hay de todo tipo, tamaño y diseño, proveen diferentes servicios y productos, es por eso que clasificarlas ahora no se limita solo a un criterio en específico. Las empresas se clasifican según muchas formas, sin embargo, esto varía de lugar en lugar. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas, por lo tanto, esto radica en el criterio de cada país.

En algunos casos, para efectuar esta clasificación se parte de criterios que solo consideran el número de trabajadores, y en otros se emplean criterios mixtos, es decir, se usan tanto indicadores del número de empleados como información sobre el volumen de ventas anual o la inversión en capital. No obstante, el criterio más utilizado para la clasificación de las empresas según su tamaño, es el número de empleados de la unidad empresarial. “Las naciones latinoamericanas, aun cuando toman en consideración el número de trabajadores, se aplican diferentes definiciones y parámetros para la clasificación de las empresas”<sup>10</sup>.

En El Salvador existen diversos criterios adoptados por diferentes instituciones tales como: el Banco Central de Reserva (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), FUNDAPYMES, el BMI, en similitud con instituciones extranjeras como el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo, para efectuar la clasificación de las empresas, como la cantidad de empleados, el monto de los activos, ingresos brutos anuales, entre otros.

---

<sup>10</sup> Espinosa Mosqueda Rafael, Archundia Fernández Emigdio, Contreras Soto Ricardo. (2011). Sistemas contables, fiscales en las sociedades de producción rural, sociedades unipersonales, fuentes de financiamiento y pymes. México. Recuperado de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto\\_de\\_pyme.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html)

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva(BCR)

Clasificación	Ingresos brutos anuales
Micro	Hasta \$144,600.00
Pequeña	Hasta \$1,445,100.00
Mediana	Hasta \$7,000,000.00
Grande	Más de \$7,000,000.00

Fuente: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1610701248.pdf>

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

Clasificación	Trabajadores	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado
Micro	De 1 a 10	-	Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	\$85,728.14	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	\$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)

Clasificación	Trabajadores	Ventas brutas anuales
Micro	Hasta 10 Trabajadores	Hasta 482 salarios mínimos mensuales
Pequeña	De 11 a 50 Trabajadores	Mayores de 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales

Fuente: Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación de Pequeñas y Medianas Empresas (FUNDAPYMES)

Clasificación	Ingresos brutos anuales	Activos	Trabajadores
Micro	Menos de \$500,000.00	Menos de \$300,000.00	De 1 a 10
Pequeña	Hasta \$1,200,000.00	Hasta \$700,000.00	De 11 a 50
Mediana	Hasta \$6,000,000.00	hasta \$3,500,000.00	De 51 a 250
Grande	Más de \$6,000,000.00	Más de \$3,500,000.00	Más de 251

Fuente: <https://www.fundapymes.com/tabla-de-clasificacion-de-pymes-segun-fundapymes/#>

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)

Clasificación	Trabajadores	Ventas totales
Micro	1 a 10	Hasta \$ 68,571.43
Pequeña	11 a 49	De \$ 68,571.43 hasta \$ 685,714.28
Mediana	50 a 199	De \$ 685,714.28 hasta \$ 4,571,428.50
Grande	200 a más trabajadores	Mayor de \$ 4,571,428.50

Fuente: <https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Mundial(BM)

Clasificación	Trabajadores	Activos	Ganancias
Micro	De 1 a 10	Hasta \$10,000.00	Hasta \$100,000.00
Pequeña	De 11 a 50	Hasta \$3,000,000.00	Hasta \$3,000,000.00
Mediana	De 51 a 300	Hasta \$15,000,000.00	Hasta \$15,000,000.00
Grande	Más de 300	Más de \$15,000,000.00	Más de \$15,000,000.00

Fuente: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)

## Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Organización Internacional del Trabajo(OIT)

Clasificación	Trabajadores
Micro	Hasta 5
Pequeña	De 6 a 20
Mediana y grande	De 21 en adelante

Fuente: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)

### 2.2.3 Factores que afectan el crecimiento de las PYMES En El Salvador

La mayoría de PYMES se mantienen ostentando su categoría de PYME en el transcurso del tiempo. Según Mario Magaña, ex director de Asuntos Económicos y Comerciales de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador “La oferta de empresas se ha mantenido casi igual en el tiempo, la gran mayoría de empresas en el país son micro a medianas y el principal desafío que afrontan es pasar de la informalidad a la formalidad. Muchas permanecen en la informalidad porque las exigencias todavía son altas y les resulta más rentable no pagar impuestos”.

Pedro Roque, experto en trabajo con PYMES en El Salvador, manifiesta que éstas tienen problemas de crecimiento por las siguientes razones:

- **No planifican.** Planificar y cumplir los plazos de entrega parecería algo de rigor para cualquier empresa. Sin embargo, Roque dice que a muchas PYMES del país les falta optimizar el tiempo de sus procesos productivos, y que esto parte de una buena planificación.
- **No se prioriza la calidad.** Estandarizar y priorizar la calidad del producto es otro ingrediente en la fórmula del éxito, según Roque. "Esto debe aplicarse también cuando una empresa ofrece servicios, no es exclusivo de quienes producen bienes", agrega.
- **Falta innovación.** Roque señala que muchas empresas se "casan" con solo producto o servicio y no buscan ofrecer un valor agregado o nuevas alternativas a sus clientes. Innovar en sus productos y servicios debe ser una tarea constante para cualquier negocio.
- **Falta trabajo en equipo.** En las pymes suele fallar el trabajo integrado en equipo, dice Roque. "Es necesario conectar a los diferentes departamentos de la empresa y que el líder de la empresa se integre a toda la labor", apunta.
- **No hay orden en las finanzas.** El control y gestión financiera suele ser otro talón de Aquiles en las empresas más pequeñas. Tener control sobre los flujos de dinero que entran y salen, el destino que se le da a las ganancias, y mantener la contabilidad al día son las claves para que el pequeño y el mediano empresario ordenen sus finanzas<sup>11</sup>.

## 2.2.4 Ventajas y desventajas de las PYMES en El Salvador

Las PYMES en la economía salvadoreña gozan de ventajas y desventajas que son inherentes al tamaño que ostentan, éstas pueden convertirse en una herramienta para incrementar la rentabilidad o en un problema grave para su crecimiento.

---

<sup>11</sup> Roque Pedro. (2015). Cinco razones por las que las pymes salvadoreñas no son productivas. El Salvador: La Prensa Gráfica. Recuperado de <https://revistasumma.com/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadorenas-no-son-productivas/>

## **Ventajas**

- La planeación y la organización no requiere de una gran inversión.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Fácil conocimiento entre principal y agente.
- En muchos casos son empresas familiares, por lo que tienen el control total de la misma.
- Tienen menores obligaciones fiscales formales en comparación con las grandes empresas.

## **Desventajas**

- Generalmente mantiene elevados costos por no producir a gran escala.
- No cuentan con personal especializado, todo ello con el ánimo de evitar la salida significativa de recursos elevados en el pago de salarios.
- El retorno de las inversiones no es elevado, por lo que muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- Les resulta difícil de cubrir salidas de efectivo por capacitaciones del personal, y cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Aunque cuenten con una buena administración, en muchos casos la toma de decisiones se ve influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.
- Padecen de vulnerabilidad a la fiscalización y por tanto al control tributario.
- Notoria debilidad competitiva ante las grandes empresas.
- Gran dificultad para llegar a mercados extranjeros.
- Poseen escasa inversión en sistemas de información.
- Falta de financiamiento oportuno y necesario.
- No poseen un modelo de negocio definido, que proporcione las directrices para crear ventaja competitiva.

### **2.2.5 Modelo de negocio**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor<sup>12</sup>.

Las primeras menciones de modelo de negocio, aparecieron en la década de los cincuenta por Peter Drucker, un consultor y profesor de negocios, desde ese entonces y por varias décadas sólo atrajo la atención de los académicos del management, quienes se han tomado la tarea de investigar y desarrollar ampliamente el concepto. No obstante, quien logró que se popularizara fue el actor Alex Osterwalder, en su libro Business Model Generation en el año 2010.

En la actualidad el modelo de negocio es considerado como una herramienta de suma importancia para las empresas, porque les permite desarrollar estrategias y procesos de innovación, con el propósito de lograr mejoras en la gestión y toma de decisiones. Es uno de los pilares más importantes para lograr un crecimiento sostenible basado en un incremento significativo de los flujos operativos.

Existe una forma de describir un modelo de negocio en nueve módulos básicos, que presentan una lógica. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

#### **Segmentos de mercado**

Se determinan los grupos de personas o entidades (clientes) a las que se dirige una empresa.

#### **Propuesta de valor**

Detalla los beneficios que los clientes esperan recibir de los productos y servicios que han recibido.

#### **Canales de distribución**

Proporciona una idea clara de la manera en que una empresa interactúa con los segmentos de mercado, para tener un acercamiento y brindarles una propuesta de valor.

---

<sup>12</sup> Osterwalder, Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

### **Relaciones con los clientes**

Aquí se define el tipo de relación que se quiere establecer con los clientes, si se llevará a cabo una captación, fidelización o una estimulación de las ventas.

### **Fuentes de ingresos**

Hablar de ingresos es hablar de flujos de caja, que se generan en una empresa, a través de los diferentes segmentos de mercado.

### **Recursos clave**

Incluye recursos económicos, humanos, mobiliario y equipo, que son de suma importancia para que el modelo de negocio sea exitoso.

### **Actividades clave**

En este elemento se definen todos los procesos que se consideran vitales, para que un modelo de negocio funcione.

### **Asociaciones clave**

En este módulo se describen las alianzas estratégicas efectuadas, con el ánimo de brindar algún beneficio económico adicional.

### **Estructura de costos**

Se plantean todos los costos y gastos que implica ejecutar la actividad económica.

### **2.2.6 Crecimiento sostenible**

Es el máximo crecimiento en las ventas que puede sostener la empresa con las políticas financieras que tiene fijadas y con los resultados operativos que tiene el negocio<sup>13</sup>.

Hablar de crecimiento empresarial es hablar de la búsqueda potencial del beneficio, de una actitud, de una toma de decisión adoptada por el empresario en aras de satisfacer sus deseos de superación.

---

<sup>13</sup> García, C (2005). Estrategias basadas en el modelo de crecimiento sostenible: el caso del grupo Telefónica Móviles. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483083.pdf>

Perroux (1963) considera que: "el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables". Esta definición hace énfasis en puntos importantes de mencionar como lo es en primer lugar, el "aumento duradero", es decir, éste debe ser constante en el tiempo y, en segundo lugar, "cambios de estructura y de sistema". Para obtener crecimiento en la mayoría de casos se deben realizar cambios necesarios a las estructuras organizativas, de costos y financieras, además se requiere de cambios en sistemas de información, sistemas de distribución, sistemas de producción, entre otros.

En materia de finanzas, crecimiento sostenible hace referencia a la capacidad de las compañías de aumentar su rentabilidad, el valor de sus activos y su patrimonio mediante el incremento de los flujos operativos. Este tipo de flujos son los únicos sostenibles en el tiempo y pueden brindar el respaldo de un crecimiento sólido. Existen otros tipos de flujos que pueden significar un crecimiento, como la venta de activos, ingresos no operacionales u otras inversiones, pero, por su naturaleza de no ser recurrentes, no son flujos que cumplan con la característica de sostenibilidad.

## **2.2.7 Instituciones que incentivan el crecimiento de las PYMES en El Salvador**

### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

**BID Invest** ofrece productos financieros y servicios de asesoramiento a grandes empresas, intermediarios financieros, pequeñas y medianas empresas (PYME) y empresas estatales. **BID Lab** moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones innovadoras con impacto transformador y desarrollar los ecosistemas de innovación que éstas necesitan para prosperar<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Empresas privadas y desarrollo de las PYME. (2020). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/sectores/empresas-privadas-y-desarrollo-de-las-pyme/perspectiva-general>

## **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

CONAMYPE es una institución dedicada al apoyo de las MYPES mediante la implementación de programas de desarrollo orientados a incrementar sus beneficios y mejorar su competitividad en el mercado. Esta institución tiene el siguiente objetivo: “Que cada Unidad Económica sea competitiva, articulada productivamente, cooperativa en términos empresariales, organizada y representada ante el sistema institucional de CONAMYPE, para incidir en la construcción de un entorno de políticas públicas y regulatorio favorable a sus intereses en materia de desarrollo”<sup>15</sup>.

## **Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES)**

A lo largo de más de tres décadas, la Fundación ha ofrecido varios aportes a la sociedad, entre los que figuran la elaboración de cinco estrategias quinquenales de desarrollo económico y social, de las cuales se han extraído varias propuestas de políticas públicas que distintos gobiernos han adoptado como insumo para desarrollar sus propios programas, así como también programas de desarrollo económico para la empresa privada.

## **Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)**

Uno de sus objetivos es colaborar en lo relativo a la promoción y canalización adecuada de las inversiones nacionales y extranjeras, que tienden a fortalecer la economía nacional. Además de desarrollar y fortalecer el sistema de la libre empresa en El Salvador.

## **Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)**

Esta institución brinda su apoyo al empresariado salvadoreño con planes de capacitación continua, que buscan formar capital humano con alto desempeño, para contribuir al desarrollo económico del país.

---

<sup>15</sup> Marco Filosófico. (2020). El Salvador. CONAMYPE. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/institucion/filosofia/>

## **Fundación de Pequeñas y Medianas Empresas (FUNDAPYME)**

Esta fundación se encarga de proporcionar asesoría estratégica a personas que desean dar inicio y administrar su propia empresa o negocio, con el propósito de fomentar la competitividad de las PYMES en El Salvador.

## **Banco Central de Reserva (BCR)**

Es una institución comprometida con la sostenibilidad macroeconómica y financiera de El Salvador, realiza estudios y documentos de análisis sobre la evolución de la economía en el país.

## **Cámara de Comercio e Industria de El Salvador**

Esta organización promueve y defiende el sistema de libre empresa, apoyando en el desarrollo empresarial, facilitando servicios que fomenten la competitividad de sus asociados

## **Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)**

Su propósito es acompañar con recursos financieros a las políticas públicas sectoriales, que se establezcan por el gobierno, para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, las exportaciones, la generación de empleo y en consecuencia el desarrollo económico del país.

## **2.3 Marco jurídico**

### **2.3.1 Ley de Fomento de Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE) 2017**

Es una ley aprobada según Decreto Legislativo No. 667 por la Asamblea Legislativa, el 25 de abril del 2014 y que entró en vigencia el 28 de mayo del mismo año, creada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, la cual incluye respuestas de consultas realizadas a distintas instituciones de carácter público y privado que proporcionan apoyo a la MYPE, tales como asociaciones, gremios, ONG's, instituciones financieras y personas empresarias clasificadas como

MYPE, dando aportes que brindan solución a necesidades que surgen en este importante segmento empresarial.

En el año 2017 sufre una reforma por la Asamblea Legislativa, según El Decreto Legislativo No. 838, 15 de noviembre de 2017, vigente hasta la actualidad, con ello otorga autonomía a CONAMYPE, además de proporcionar a los propietarios de una micro o mediana empresa salvadoreña, el marco jurídico con el objetivo que sea adoptado e implementado.

### **2.3.2 Ley de Registro de Comercio (2008)**

Esta Ley establece la regulación en la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, marcas de comercio y fábrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad en el Registro de Comercio, oficina administrativa dependiente del Ministerio de Justicia.

### **2.3.3 Código de Comercio (2013)**

Esta normativa regula a los comerciantes individuales (personas naturales titulares de empresas mercantiles) y comerciantes sociales (Sociedades), los actos de comercio que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos que recaigan sobre las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales, los distintivos mercantiles, patentes y títulos valores.

El código de comercio determina los requisitos esenciales para poder ejercer el comercio en el país, establece los distintos tipos de sociedades que pueden constituirse, así como también los libros legales que éstas deben llevar y establece los parámetros para el cálculo de la reserva legal según el tipo de sociedad. Esta normativa, además establece los requisitos para llevar contabilidad formal (Art. 437 Activo superior a USD \$ 12,000.00) y los registros obligatorios que deben llevarse.

El Art. 362 nombra las entidades gubernamentales que ejercen vigilancia por parte del estado.

- **La Superintendencia del Sistema Financiero.** Vigila las sociedades que se dedican a operaciones bancarias, financieras, de seguros y de ahorro.
- **La Superintendencia de Valores.** Vigila las sociedades que se dedican a operaciones en el mercado bursátil.
- **La superintendencia de Pensiones.** Vigila las sociedades que se dedican a administrar pensiones.
- **La Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.** Ejerce la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones mercantiles.

#### **2.3.4 Código Tributario (2019)**

Este Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. El Art. 30 establece que se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable.

Entre sus aspectos más relevantes, esta normativa describe todo lo referente a la emisión de documentos y sus requisitos formales, la obligación de presentar declaraciones, informes, dictamen fiscal, libros o registros que deben llevar los contribuyentes, aspectos normativos sobre los inventarios y métodos de valuación, retención y percepción de impuestos, entre otros. El código Tributario se auxilia de su respectivo reglamento que desarrolla con carácter general y obligatorio los alcances, así como el desarrollo y ejecución del mismo para su correcta aplicación. Además, existen dos leyes complementarias al código tributario que son:

- Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (2019) y su respectivo reglamento.
- Ley de impuesto sobre la renta (2019) y su reglamento.

### **2.3.5 Código de Trabajo (2019)**

Esta normativa tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. El código de trabajo en sus aspectos más importantes norma todo lo referente a contratos individuales y colectivos de trabajo, obligaciones y prohibiciones de los patronos y trabajadores, salario mínimo, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos, aguinaldos, sindicatos, riesgos y enfermedades profesionales, huelga y paro, entre otros aspectos importantes.

### **2.3.6 Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana (2010)**

Esta ley tiene como objeto establecer el marco normativo, así como los procedimientos legales que requiere el Municipio para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria en materia de impuestos municipales.

### **2.3.7 NIIF para PYMES (2019)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades, es una normativa contable emitida por el IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) que debe ser adoptada por todas las empresas salvadoreñas catalogadas como pequeñas y medianas entidades, como marco de referencia para la elaboración de sus estados financieros.

Las NIIF para PYMES definen a las empresas como pequeñas y medianas, si éstas no tienen obligación pública de rendir cuentas, es decir no negocia instrumentos de deuda o de patrimonio en un mercado público (bolsa de valores nacional o extranjera) y publican estados financieros con propósito de información general,

### **2.3.8 NIIF completas (2020)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) establecen que una entidad aplicará

esta norma como marco de referencia para la elaboración de sus estados financieros, cuando tenga la obligación pública de rendir cuentas, es decir, negocia instrumentos de deuda o patrimonio en la bolsa de valores nacional o extranjera.

## **2.4 Contextualización**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son increíblemente importantes en la economía nacional, según datos de la revista Economía y Negocios, el 35% del Producto Interno Bruto (PIB) es generado por éstas. Juntamente con la Micro empresa, representan entre el 92% y 96% del total de empresas que operan en los distintos sectores. Las MIPYMES dinamizan la economía nacional transando gran cantidad de bienes y servicios, además de ser la mayor fuente de empleo.

A pesar de su trascendencia en la economía salvadoreña, las PYMES carecen de crecimiento por diversas razones. Entre las principales se pueden mencionar:

### **La política fiscal**

Las obligaciones tributarias que implica según el tamaño de la compañía, hasta cierto grado obliga a muchos negocios a permanecer en la informalidad, debido a que la carga tributaria se vuelve uno de los factores por los cuales muchos negocios no aspiran a crecer, al contrario, prefieren mantenerse en la misma categoría.

### **El difícil acceso a créditos bancarios competitivos**

La mayoría de MIPYMES no tienen acceso a créditos bancarios a tasas competitivas que representen un bajo costo de capital, y que por ende les permita obtener mayores rentabilidades. Por otro lado, los requisitos para la obtención de los mismos se vuelven complejos, un tanto inaccesibles.

### **La poca inversión en tecnología**

La dependencia tecnológica en la actualidad es un hecho, las compañías están llamadas a digitalizar sus procesos y a establecer las estrategias adecuadas para acaparar la demanda de todo tipo de clientes. Los saltos generacionales han dado las pautas para la conversión de las compañías. La economía mundial se prepara

para un salto generacional (generación Z a la generación táctil). Las PYMES por su parte, debido a sus falencias y necesidades se han visto aventajadas por la gran empresa, que posee mayor inversión en este rubro tan importante que es la tecnología.

### **Carencia de un modelo de negocio definido.**

La mayoría de PYMES no posee un modelo de negocio que sirva de orientación para la creación de estrategias encaminadas a la creación de valor. Un buen modelo de negocio proporciona las directrices sobre las cuales se deben regir las operaciones de la empresa, en relación a la propuesta de valor. Es muy importante para el crecimiento sostenible contar con este modelo y aplicarlo de manera estricta para obtener los resultados esperados.

Es un hecho que si las PYMES dejan de crecer disminuyen los rendimientos de sus dueños, no se generan los niveles de empleo esperados, se consumen menos cantidades de bienes y servicios, se obtiene menor recaudación fiscal y en su conjunto todos estos efectos desembocan en un menor crecimiento económico, que trae consigo menor calidad de vida para la población. La dimensión del problema de la falta de crecimiento de las PYMES al final es impactante por el peso que tienen en la economía nacional.

Esta condición se puede observar en todas la PYMES nacionales, sin embargo, este estudio centra su atención y se desarrolla en las PYMES pertenecientes al sector comercio, ubicadas en la zona urbana del municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación se empleó el método científico asociado con un enfoque mixto, que se basa en recolectar, estudiar y vincular datos cualitativos y cuantitativos que permiten explicar el problema.

### **3.2 Método**

Se utilizó el método hipotético-deductivo, que consiste en varios pasos esenciales: observar el fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno (inducción), deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis (deducción) y comprobar o refutar los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (inducción).

### **3.3 Tipo de estudio**

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción o explicación) al que espera llegar el investigador, se formula el tipo de estudio, también considerando la información que se espera obtener y el nivel de análisis que se debe realizar.

#### **3.3.1 Estudio descriptivo**

Es un estudio de este tipo, porque tiene como prioridad describir las cualidades y características del problema, es decir, tiene como finalidad profundizar, analizar y medir conceptos o situaciones que permitan describir las causas y consecuencias que dicho problema conlleva con su ocurrencia.

#### **3.3.2 Estudio correlacional**

Es un estudio de tipo correlacional porque el investigador busca determinar la relación positiva o negativa entre dos o más variables. Se analizan y relacionan las variables objeto de estudio, con el propósito de saber, cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.

### **3.3.3 Estudio explicativo**

Se considera una investigación de tipo explicativa, porque tiene como finalidad la explicación del problema, es decir, su interés es explicar por qué ocurre el problema de la falta de crecimiento sostenible de las PYMES. La investigación está encaminada a aprobar o desaprobar hipótesis sobre la base de las relaciones de causa y efecto.

### **3.3.4 Estudio cuasi experimental**

La presente investigación pertenece a un tipo de estudio cuasi experimental, debido a que la población objeto de estudio no se selecciona aleatoriamente, por el contrario, el investigador selecciona grupos previamente establecidos. En este estudio se ha tomado como grupo preestablecido las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana.

### **3.3.5 Diseño transversal**

Para realizar una investigación cuasi experimental correctamente, es indispensable seleccionar el diseño que le dará sentido al proceso, por tanto, se seleccionó el **diseño transversal**. Con este tipo de diseño no es posible obtener una conclusión general, por el contrario, se mide una variable en un momento concreto. Se pretende recolectar la información en una sola ocasión y explicar el problema a partir de los resultados obtenidos.

### **3.3.6 Estudio retrospectivo**

En relación a la cronología de la información, se efectúa una investigación de tipo retrospectiva, que se caracteriza por iniciar la investigación posteriormente a la ocurrencia de los hechos estudiados y los datos se recogen de archivos, encuestas o entrevistas sobre hechos sucedidos.

### **3.3.7 Estudio bibliográfico**

La investigación se fundamentó en este tipo de estudio, haciendo consultas de información documental, entre las cuales se encuentran: libros, documentos, revistas, leyes de la República y ciertos documentos de internet relacionados con el tema de investigación.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

La población sujeta de estudio fueron las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

### **3.4.2 Muestra**

La muestra está conformada por diez PYMES, a razón de las empresas que se tiene la certeza que contribuyen a la investigación proporcionando la información requerida. El tipo de muestreo empleado es no probabilístico a juicio de los investigadores.

En la selección de las diez empresas que conforman la muestra, como criterio de selección se consideraron cinco PYMES con señales de estancamiento y cinco PYMES que se observó que han ostentado un crecimiento. Esto con el propósito de obtener diversidad en los escenarios producto de la recolección de información.

## **3.5 Técnicas e instrumentos**

### **3.5.1 Técnica**

Para la recolección de información se empleó la técnica de la “**encuesta**”, dirigida a propietarios y/o administradores de las PYMES seleccionadas.

### **3.5.2 Instrumento**

Se utilizó el “**cuestionario**” como instrumento de recolección de datos, compuesto por una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, con el objetivo de obtener información valiosa que permita explicar el problema de investigación.

### **3.6 Sistema de hipótesis**

- ✓ La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.
  
- ✓ Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

### 3.7 Operacionalización de hipótesis

<b><u>Operacionalización de hipótesis #1</u></b>				
<b>“La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador”</b>				
<b>Variables</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Independiente: Modelo de Negocio	Herramienta que permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos.	Propuesta de valor Segmentación de clientes Canales de distribución Relación con los clientes Flujo de Ingresos Recursos clave Actividades clave Socios clave Estructura de costos	Calidad y costo de los productos Segmentación de mercados Formas de ofrecer el producto Atención al cliente Identificación de fuentes de ingreso Personal clave Manuales internos Alianzas estratégicas Mapa de costos	Propuesta basada en costos o diferenciación Se efectúa segmentación de clientes y/o mercados Diferentes canales para ofertar los productos Tipo de relaciones establecidas con los clientes Análisis de flujo de caja generados por segmentos Identificación de activos más valiosos Existencia de manuales de procedimientos y políticas Existencia de alianzas estratégicas Estructura de costos definida
Dependiente: Crecimiento Sostenible	Capacidad técnica de las compañías de aumentar su rentabilidad, el valor de sus activos y su patrimonio, mediante el incremento de los flujos operativos.	Rentabilidad Valor de los activos Patrimonio Flujos operativos	Incremento en las utilidades Posicionamiento de la marca Capitalización de utilidades Excedentes de efectivo	Resultados positivos en los últimos ejercicios Incremento en la aceptación de la marca Reinversión o reparto de utilidades Formas de financiación para cubrir costos y gastos

### Operacionalización de hipótesis #2

**“Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador”**

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Independiente: Factores determinantes	Elemento o circunstancia decisivo(a) que contribuye a producir un resultado.	Administración Finanzas Tributación Tecnología	Estructura organizativa definida Niveles de liquidez Carga Fiscal Inversión en tecnología	Dirección estratégica Generación de flujos operativos suficientes Afectación en el crecimiento Grado digitalización de los procesos
Dependiente: Falta de crecimiento sostenible	Carecer de la capacidad técnica para aumentar la rentabilidad, el valor en activos y el patrimonio de una compañía.	Rentabilidad Valor de los activos Patrimonio Flujos operativos	Incremento en las utilidades Posicionamiento de la marca Capitalización de utilidades Excedentes de efectivo	Resultados positivos en los últimos ejercicios Incremento en la aceptación de la marca Reinversión o reparto de utilidades Formas de financiación para cubrir costos y gastos

## **3.8 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información**

### **3.8.1 Recolección de la información**

Los datos requeridos fueron recopilados mediante la técnica de la encuesta, usando como instrumento el cuestionario. La encuesta se elaboró en formulario de google y se compartió el link para su llenado online. Tomando en consideración que las personas encuestadas son propietarios y/o administradores que poseen una agenda saturada, éstos contaron con dos días, para completar la encuesta.

### **3.8.2 Procesamiento de la información**

El procesamiento de los datos recopilados se efectuó de forma manual. Completando las respectivas tablas según las respuestas proporcionadas por los encuestados.

### **3.8.3 Análisis de la información**

La información se tabuló y presentó en gráficos para su mayor comprensión. Adicionalmente se incluyó un análisis e interpretación de cada uno de los cuestionamientos que se realizaron en el instrumento.

## **3.9 Consideraciones éticas**

El proceso de recolección, procesamiento y presentación de la información, así como el estudio en general, se rigió por los siguientes principios éticos:

### **Respeto**

Sobre todo, a la propiedad intelectual. El estudio cuenta con las citas bibliográficas requeridas, cuando ha sido necesario hacer referencia a pronunciamientos de diversos autores, así como también pensamientos con características propias del investigador, evitando el plagio.

**Honestidad**

La investigación que se llevó a cabo, comunica los resultados y sus posibles aplicaciones de manera completa, sin omitir ningún dato que podría cambiar el rumbo de la misma.

**Objetividad**

Se buscó ser lo más objetivo posible, tratando de eliminar las propias perspectivas y concluyendo de manera verás según las condiciones encontradas.

**Confidencialidad**

Toda información proporcionada por los empresarios y/o administradores de las PYMES encuestadas, es estrictamente confidencial y la identidad de la compañía está en anonimato.

**Confiabilidad**

En ningún momento los investigadores efectuaron cambio total o parcial a la información suministrada por los encuestados.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Prueba de hipótesis

H		ELEMENTO EVALUADO	COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA	
			5 PYMES CON SEÑALES DE ESTANCAMIENTO	5 PYMES CON SEÑALES DE CRECIMIENTO
H1	Propuesta de Valor	80%	3	5
	Segmentación de clientes	50%	1	4
	Canales de distribución	100%	5	5
	Comunicación con los Clientes	90%	4	5
	Flujos de Ingreso	100%	5	5
	Recursos Clave	100%	5	5
	Actividades Clave	50%	2	3
	Alianzas Estratégicas	80%	3	5
	Estructura de costos	100%	5	5
<p>Con base a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis 1. "La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador."</p>				
H2	Situación financiera (Utilidades)	100%	5	5
	Destino de las utilidades(Capitalización)	60%	2	4
	Estructura organizativa	70%	3	4
	Afectación de la Carga Tributaria	100%	5	5
	Uso de tecnología	100%	5	5
	Digitalización de procesos >40%	50%	2	3
<p>Con base a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis 2. "Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador."</p>				
Elemento Informativos			5 PYMES CON SEÑALES DE ESTANCAMIENTO	5 PYMES CON SEÑALES DE CRECIMIENTO
* Número de clientes en aumento	70%	2	5	
* Conocimiento de modelo de negocio	90%	4	5	
* Aplicación de modelo de negocio	90%	4	5	
* Planeación	80%	3	5	
* Valoración de resultados	80%	4	4	

<b>SUSTENTACIÓN DE ACEPTACIÓN DE HIPÓTESIS 1.</b>	
<b>Propuesta de valor</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, ocho poseen una propuesta de valor estructurada. Las dos que no la poseen, pertenecen al rubro de las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Segmentación de clientes</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, cinco realizan segmentación de mercado. De las cinco que no lo hacen, una pertenece a las PYMES con señales de crecimiento y cuatro a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Canales de distribución</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra cumplen con los requerimientos de este elemento.
<b>Comunicación con los clientes</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, nueve poseen algún tipo de relación con los clientes. La única PYME que no cumple con este elemento, pertenece a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Flujos de ingreso</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra cumplen con los requerimientos de este elemento.
<b>Recursos clave</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra cumplen con los requerimientos de este elemento.
<b>Actividades clave</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, cinco cumplen con este elemento. De las cinco que no lo cumplen, dos pertenecen a las PYMES con señales de crecimiento y tres a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Alianzas estratégicas</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, ocho poseen socios estratégicos. Las dos que no los poseen, pertenecen a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Estructura de costos</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra cumplen con los requerimientos de este elemento.
De las diez PYMES que conforman la muestra, ninguna posee un modelo de negocio definido, es decir, un modelo completo en todos sus elementos, sin embargo, las PYMES que más elementos cumplen, pertenecen al rubro de las empresas con señales de crecimiento.	

<b>SUSTENTACIÓN DE ACEPTACIÓN DE HIPÓTESIS 2.</b>	
<b>Situación financiera</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra manifiestan haber tenido utilidades en los últimos cinco años, sin tomar en cuenta el año 2020.
<b>Destino de utilidades</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, seis capitalizan las utilidades. De las cuatro que no lo hacen, una pertenece a las PYMES con señales de crecimiento y tres a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Estructura organizativa</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, siete poseen una estructura organizativa, de las tres que no la poseen, una pertenecen a las PYMES con señales de crecimiento y dos a las PYMES con señales de estancamiento.
<b>Carga tributaria</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra manifiestan que la carga tributaria afecta su crecimiento.
<b>Uso de tecnología</b>	Las diez PYMES que conforman la muestra manifiestan utilizar algún sistema o herramienta digital.
<b>Grado de digitalización</b>	De las diez PYMES que conforman la muestra, solo cinco de ellas, poseen un grado de digitalización de los procesos superior al 40%. Tres pertenecen a las PYMES con señales de crecimiento y dos a las PYMES con señales de estancamiento.
Las PYMES con señales de crecimiento capitalizan utilidades, poseen estructura organizativa y poseen un grado de digitalización de sus procesos superior al 40% y la totalidad de la muestra (diez PYMES) coincide que la carga tributaria afecta su crecimiento.	

## 4.2 Presentación y análisis de resultados

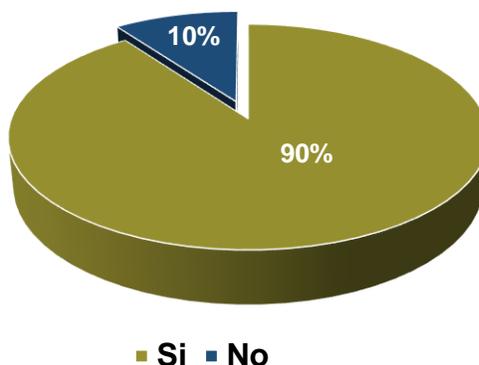
**Pregunta 1.** ¿Conoce que es un Modelo de Negocio?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si los propietarios o el personal a cargo del negocio tiene algún tipo conocimiento sobre el modelo de negocio.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

¿Conoce que es un modelo de negocio?

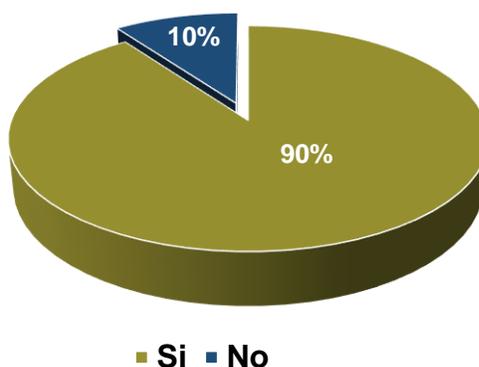


**Análisis:** El 90% de la población dijo que SI y el 10% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se observa que el 90% de las personas encuestadas (Propietarios y/o administradores) tiene algún tipo de conocimiento, sobre que es un modelo de negocio y el 10% lo desconoce.

<b>Pregunta 2.</b> ¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?		
<b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.		
<b>Objetivo.</b> Conocer si los propietarios o el personal a cargo de la PYME, aplica un modelo de negocio, con base al conocimiento que posee del mismo.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?

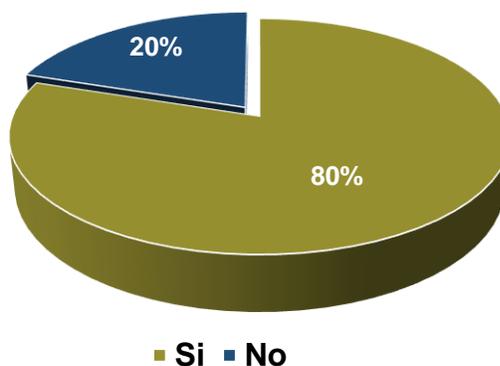


**Análisis:** El 90% de la población dijo que SI y el 10% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 90% de las personas encuestadas (Proprietarios y/o administradores) aplica un modelo de negocio en su empresa y el 10% no lo hacen.

<b>Pregunta 3.</b> ¿Realiza algún tipo de planeación en su negocio?		
<b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.		
<b>Objetivo.</b> Identificar si en las PYMES objeto de estudio, se efectúa algún tipo de planeación.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>8</b>	<b>80%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

¿Realiza algún tipo de planeación en su negocio?

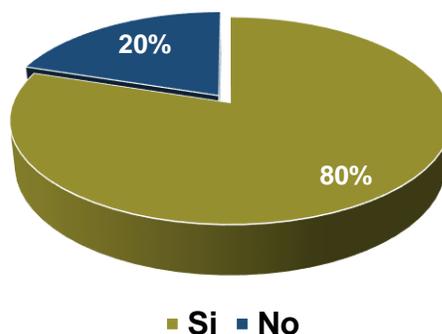


**Análisis:** El 80% de la población dijo que SI y el 20% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 80% de las PYMES, realiza algún tipo de planeación. Es decir, elaboran planes operativos, financieros y/o administrativos, encaminados a la consecución de las metas. El 20% opinó que no planifica.

<b>Pregunta 4.</b> ¿Efectúa algún tipo de valoración de los resultados obtenidos?		
<b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.		
<b>Objetivo.</b> Conocer si las PYMES sujetas de estudio, valoran sus resultados de alguna manera.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>8</b>	<b>80%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

¿Efectúa algún tipo de valoración de los resultados obtenidos?

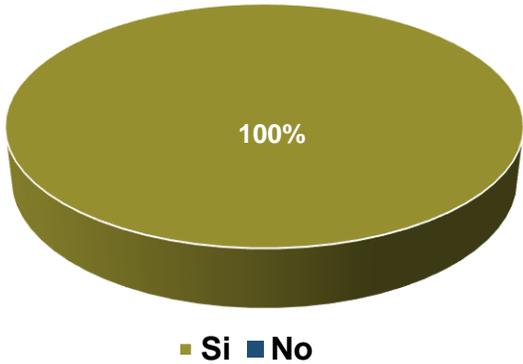


**Análisis:** El 80% de la población dijo que SI y el 20% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 80% de la población efectúa valoración de sus resultados, es decir, realizan algún tipo de análisis sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados. El 20% manifestó que no.

<b>Pregunta 5.</b> ¿Conoce las necesidades de sus clientes?		
<b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.		
<b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES sujetas de estudio, poseen conocimiento de las necesidades de sus clientes.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

¿Conoce las necesidades de sus clientes?



**Análisis:** El 100% de la población dijo que SI.

**Interpretación:** La totalidad de las PYMES sujetas de estudio, manifestó conocer las necesidades de sus clientes. Situación que es idónea, como punto de partida para el diseño de una propuesta de valor.

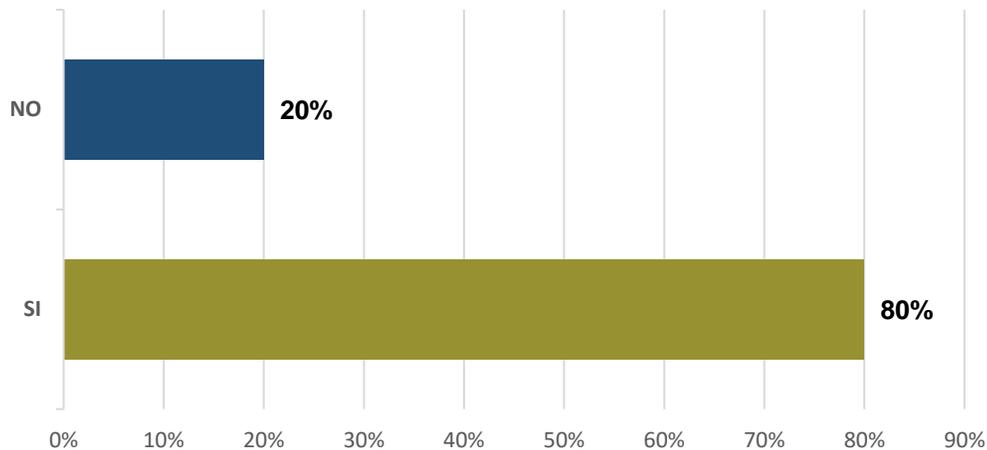
**Pregunta 5.1** ¿Diseña estrategias para satisfacerlas?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES que manifiestan conocer las necesidades de los clientes, diseñan estrategias para satisfacerlas.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

¿Diseña estrategias para satisfacerlas?



**Análisis:** El 80% de la población dijo que SI y el 20% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que el 80% de las PYMES diseña estrategias para satisfacer las necesidades conocidas de sus clientes y el 20% no lo hace.

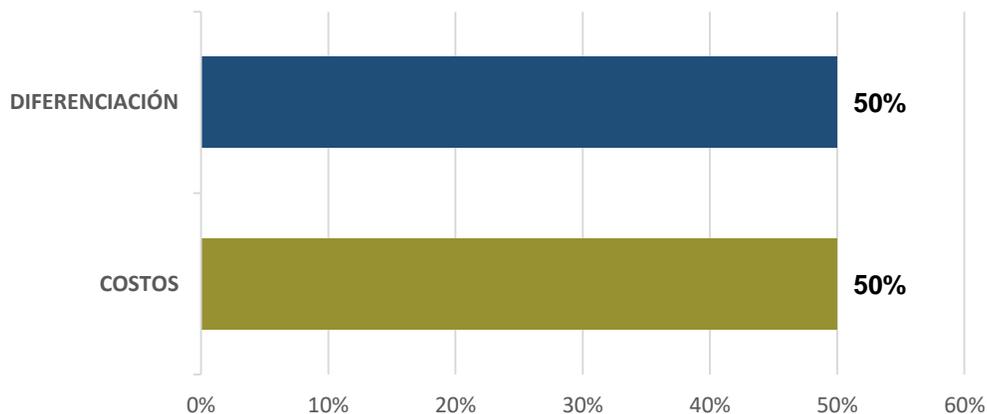
**Pregunta 5.2** Si su respuesta fue sí, ¿En qué están basadas sus estrategias?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar la estrategia utilizada por las PYMES, para sustentar su propuesta de valor.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COSTOS	5	50%
DIFERENCIACION	5	50%
TOTAL	10	100%

Si su respuesta fue sí, ¿En qué están basadas sus estrategias?



**Análisis:** El 50% dijo que COSTOS y el 50% opinó que DIFERENCIACIÓN.

**Interpretación:** El gráfico muestra que de las PYMES que manifestaron diseñar estrategias, para satisfacer las necesidades de sus clientes (Pregunta 5.1), el 50% las basa costos y el otro 50% en diferenciación.

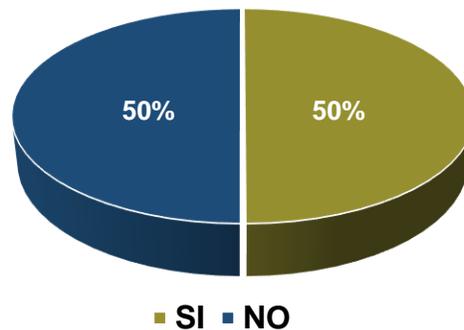
**Pregunta 6.** ¿Realiza segmentación de mercados que le permitan diseñar estrategias específicas?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES sujetas de estudio, realizan segmentación de mercado para el diseño de sus estrategias.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

¿Realiza segmentación de mercados que le permitan diseñar estrategias específicas?



**Análisis:** El 50% población dijo que SI y el 50% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que, de las PYMES sujetas de estudio, el 50% realiza segmentación de mercado, para diseñar estrategias específicas y el 50% restante no lo hace.

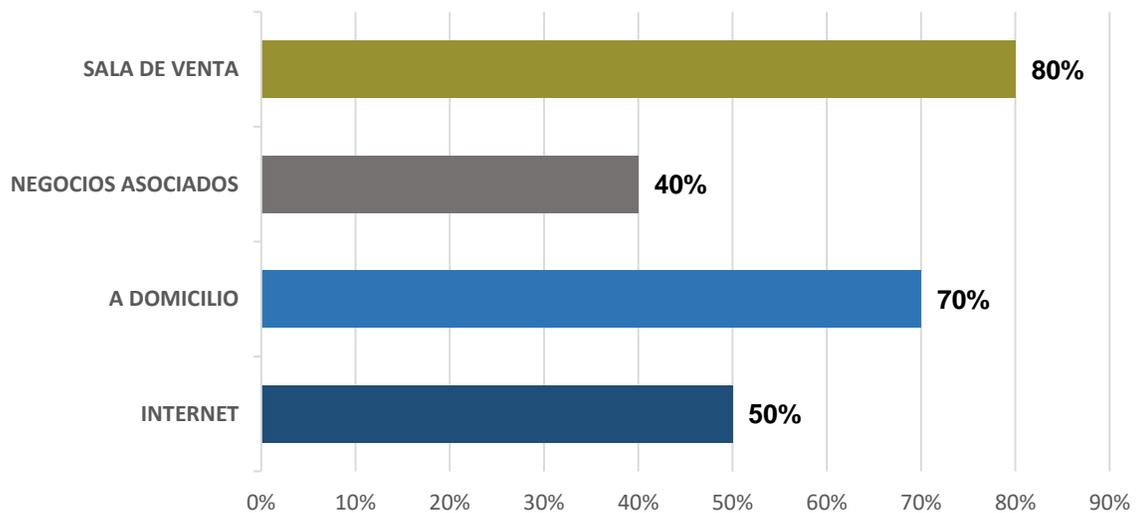
**Pregunta 7.** ¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa utiliza?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar los distintos medios a través de los cuales las PYMES sujetas de estudio, hacen llegar su propuesta de valor a los consumidores.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SALA DE VENTA	8	80%
NEGOCIOS ASOCIADOS	5	40%
A DOMICILIO	7	70%
INTERNET	6	50%

¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa utiliza?



**Análisis:** El 80% de la población dijo sala de venta, el 40% negocios asociados, el 70% a domicilio y el 50% opinó que internet.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que del total de PYMES objeto de estudio, el 80% utiliza el canal de sala de venta, el 40% utiliza negocios asociados, el 70% cuenta con la opción de envío a domicilio y el 50% utiliza internet a través de páginas WEB y redes sociales.

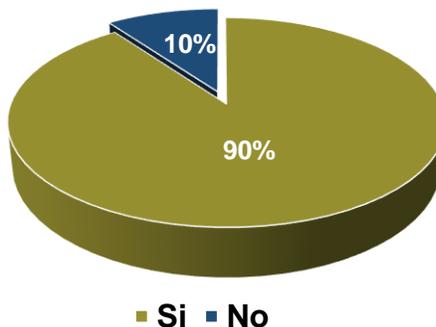
**Pregunta 8.** ¿Se cuida la comunicación con los clientes, es decir, se lleva la iniciativa comercial?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES objeto de estudio, poseen algún tipo de relación con los consumidores.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

¿Se cuida la comunicación con los clientes, es decir, se lleva la iniciativa comercial?



**Análisis:** El 90% de la población dijo SI y el 10% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 90% de las PYMES manifiestan cuidar la comunicación con los clientes y llevar la iniciativa comercial. El 10% manifiesta que no mantiene ningún tipo de comunicación con los clientes.

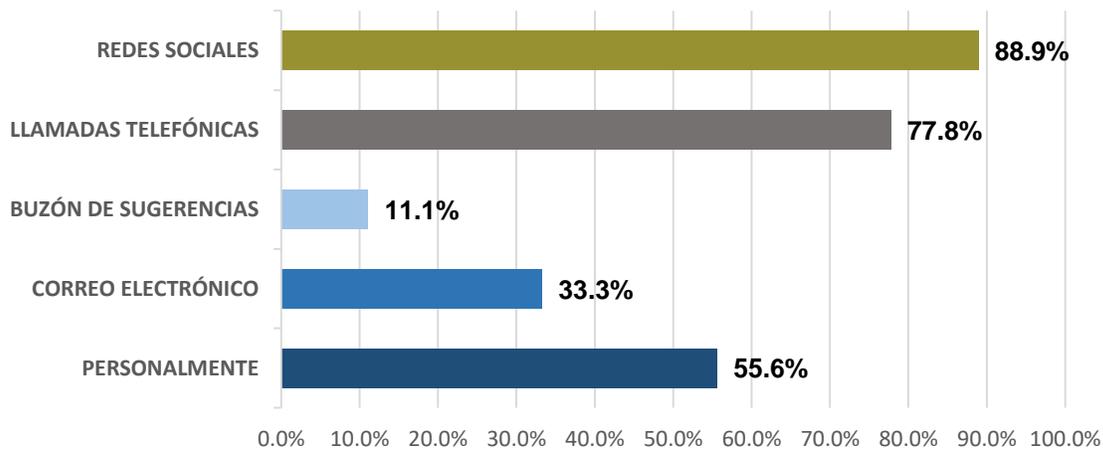
**Pregunta 8.1** Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles son los medios que utiliza?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer los distintos medios que utilizan la PYMES objeto de estudio, para mantener la relación con los clientes.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REDES SOCIALES	8	88.9%
LLAMADAS TELEFÓNICAS	7	77.8%
BUZÓN DE SUGERENCIAS	1	11.1%
CORREO ELECTRÓNICO	3	33.3%
PERSONALMENTE	5	55.6%

Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles son los medios que utiliza?



**Análisis:** El 88.9% opinó que redes sociales, el 77.8% llamadas telefónicas, el 11.1% buzón de sugerencias, el 33.3% correo electrónico y el 55.6% personalmente.

**Interpretación:** El gráfico muestra que de la población que manifestó cuidar la comunicación con los clientes (pregunta 8), el 88.9% utiliza las redes sociales, el 77.8% hace uso de llamadas telefónicas, el 11.1% posee buzón de sugerencias, el 33.3% usa correo electrónico para tal fin y el 55.6% lo hace personalmente.

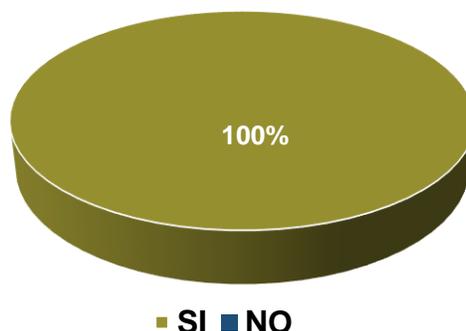
**Pregunta 9.** ¿Identifica sus flujos de ingresos por líneas de productos y/o sucursales?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

¿Identifica sus flujos de ingresos por líneas de productos y/o sucursales?



**Análisis:** El 100% de la población opinó que SI

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 100% de las PYMES objeto de la presente investigación, manifiestan identificar sus fuentes de ingresos, ya sea por fuente de generación o por líneas de productos.

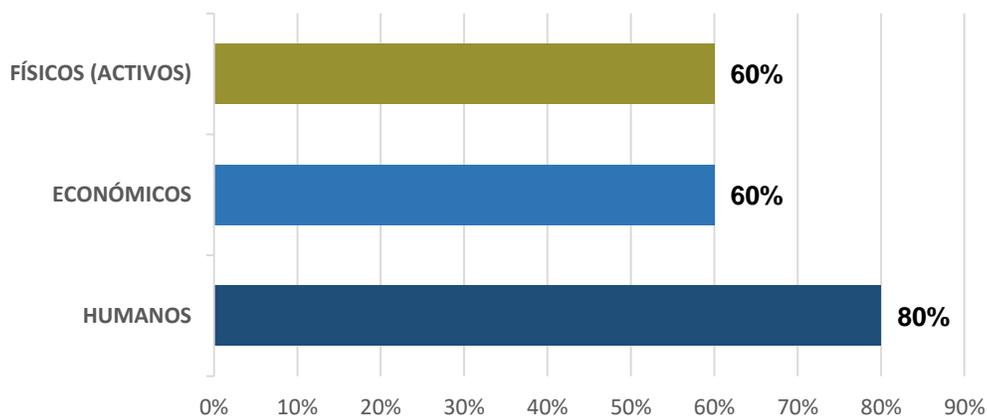
**Pregunta 10.** Seleccione dos recursos que considere que son indispensables para el funcionamiento de su negocio.

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES investigadas, tienen conocimiento de los recursos que les permiten conservar su fuente de ingresos.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FISICOS(ACTIVOS)	6	60%
ECONÓMICOS	6	60%
HUMANOS	8	80%

Seleccione dos recursos que considere que son indispensables para el funcionamiento de su negocio.

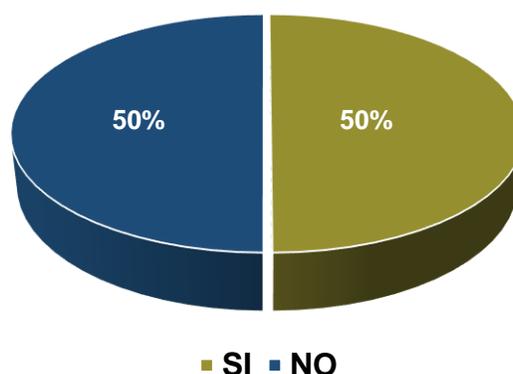


**Análisis:** El 60% de la población opinó físicos (activos), el 60% económicos y el 80% humanos.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 60% de las PYMES objeto de estudio, considera que los recursos físicos (Activos) son indispensables y de vital importancia en el que hacer empresarial, el 60% opinó que son los recursos económicos y un 80% considera que el recurso más importante es el humano.

<b>Pregunta 11.</b> ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?		
<b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.		
<b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES sujetas a estudio, poseen manuales de procedimientos y políticas, que sirvan de guía para el desarrollo de sus procesos.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?



**Análisis:** El 50% de la población dijo que SI, el 50% opino que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 50% de las PYMES sujetas de estudio, posee manuales de procedimiento y políticas para implementar en la empresa. Así también, el 50% de los encuestados respondió que no dispone de ellos.

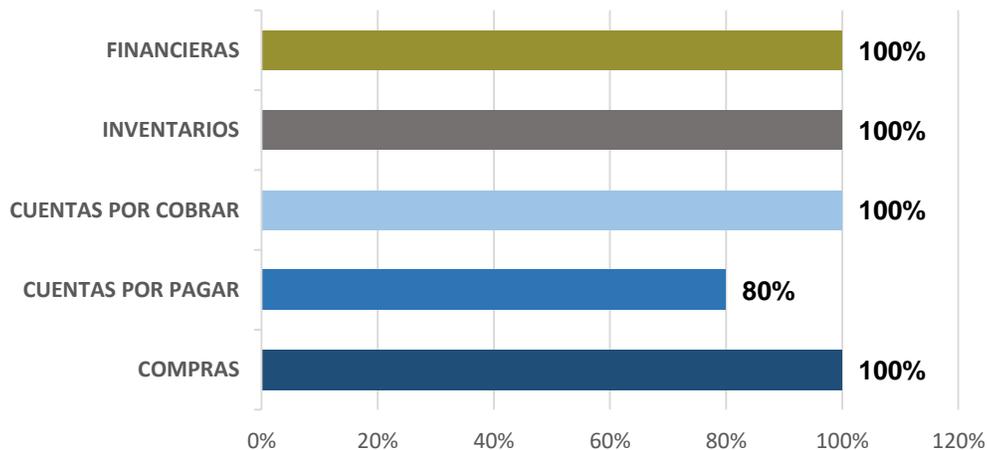
**Pregunta 11.1** Si su respuesta fue sí, seleccione el tipo de políticas que posee.

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador

**Objetivo.** Identificar el tipo de políticas que poseen las PYMES investigadas.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FINANCIERAS	5	100%
INVENTARIOS	4	80%
CUENTAS POR COBRAR	5	100%
CUENTAS POR PAGAR	5	100%
COMPRAS	5	100%

¿Qué tipo de políticas que posee?



**Análisis:** El 100% dijo financieras, inventarios, cuentas por cobrar y compras, el 80% dijo cuentas por pagar.

**Interpretación:** De las empresas que poseen políticas, el 100% posee políticas financieras, inventarios, cuentas por cobrar y compras y el 80% posee políticas de cuentas por pagar.

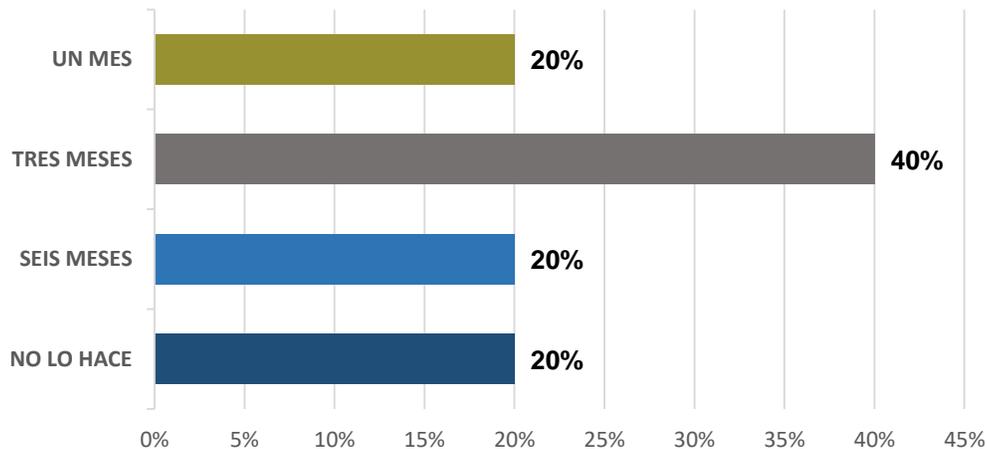
**Pregunta 11.2** ¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador

**Objetivo.** Identificar la frecuencia con la que las PYMES evalúan el cumplimiento de sus políticas y procedimientos.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UN MES	1	20%
TRES MESES	2	40%
SEIS MESES	1	20%
NO LO HACE	1	20%
TOTAL	5	100%

¿Con qué frecuencia evalúa su cumplimiento?



**Análisis:** El 20% dijo un mes, el 40% tres meses, el 20% seis meses y 20% no lo hace.

**Interpretación:** De las empresas que poseen políticas, el 20% evalúa su cumplimiento mensualmente, el 40% lo hace cada tres meses, el 20% lo realiza cada 6 meses y el restante 20% no hace ningún tipo de evaluación.

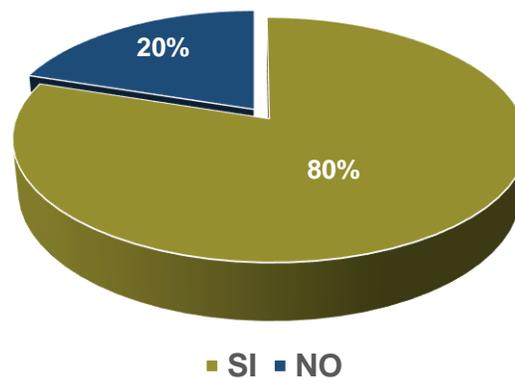
**Pregunta 12.** ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer si las PYMES poseen alianzas estratégicas o socios comerciales.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?



**Análisis:** El 80% de la población dijo que SI y el 20% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 80% de las PYMES sujetas de estudio, posee alianzas estratégicas. Así también, el 20% de los encuestados respondió que no cuenta con alianzas estratégicas o socios comerciales.

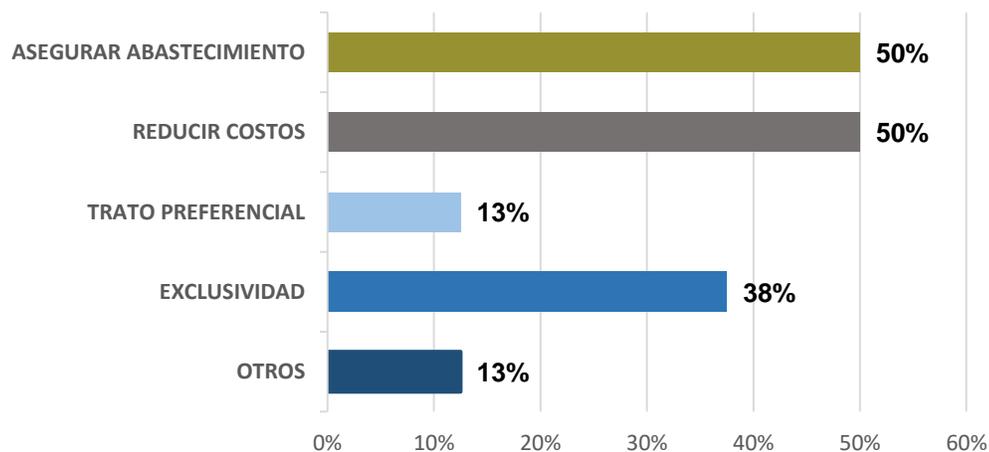
**Pregunta 12.1** Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es el objetivo?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador

**Objetivo.** Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASEGURAR ABASTECIMIENTO	4	50%
REDUCIR COSTOS	4	50%
TRATO PREFERENCIAL	1	12.5%
EXCLUSIVIDAD	3	37.5%
OTROS	1	12.5%

¿Cual es el objetivo de tener alianzas estratégicas?



**Análisis:** El 50% dijo que asegurar abastecimiento, el 50% reducción de costos, el 38% exclusividad y el 13% trato preferencial y otros.

**Interpretación:** De las empresas que poseen alianzas estratégicas el 50% expresó que el objetivo de tenerlas es por asegurar abastecimiento y por reducción de costos, el 38% dijo que el propósito de sus alianzas es por exclusividad y el 13% las tiene por recibir un trato preferencial al igual que otros como conexión con los clientes.

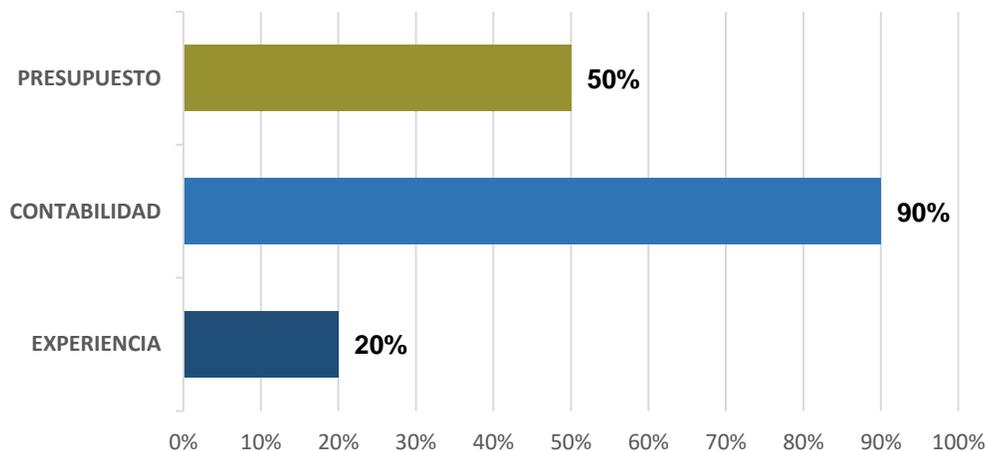
**Pregunta 13.** ¿A través de qué medio usted identifica los costos y gastos de su negocio?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar la manera en las PYMES establece sus costos y gastos.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESUPUESTO	5	50%
CONTABILIDAD	9	90%
EXPERIENCIA	2	20%

¿A través de que medio identifica los costos y gastos?



**Análisis:** El 50% dijo presupuesto, el 90% contabilidad y el 20% experiencia.

**Interpretación:** Del 100% de las PYMES, el 50% identifica sus costos y gastos con base a presupuestos, el 90% de ellas utilizan como herramienta la contabilidad y solamente un 20% lo hace basándose en los conocimientos adquiridos por la experiencia.

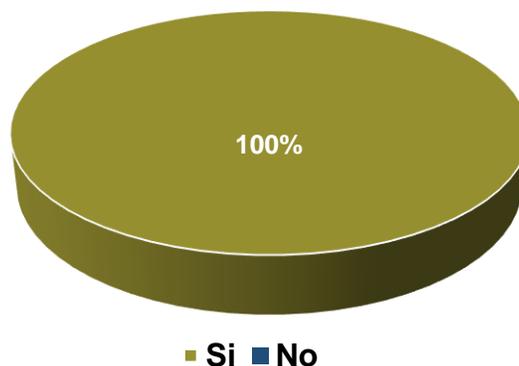
**Pregunta 14.** En los últimos 5 años, exceptuando el año 2020, ¿Cuál ha sido el resultado de su negocio?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas como resultados de sus operaciones.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UTILIDAD (5 AÑOS)	10	100%
PERDIDA (5 AÑOS)	0	0%
TOTAL	10	100%

¿Cuál ha sido el resultado en los últimos 5 años?



**Análisis:** El 100% expresó que utilidad.

**Interpretación:** El total de la población encuestada manifestó que los resultados obtenidos en los últimos cinco años (exceptuando el año 2020), han sido utilidad.

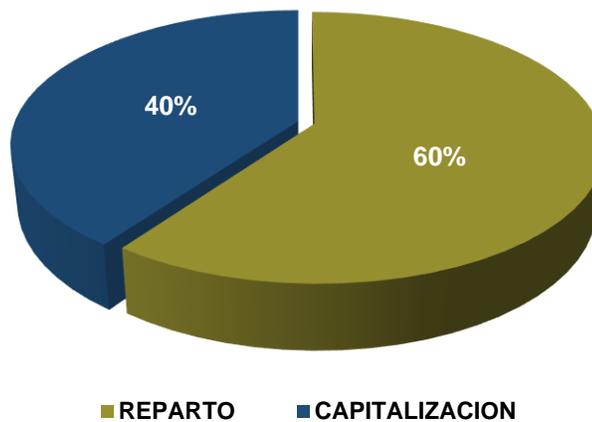
**Pregunta 15.** En los años que obtuvo utilidades. ¿Cuál fue el destino de las mismas?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer el tipo de decisión que se ha tomado con respecto a las utilidades generadas anualmente.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REPARTO	6	60%
CAPITALIZACION	4	40%
TOTAL	10	100%

¿Cuál fue el destino de las utilidades obtenidas?



**Análisis:** El 60% respondió que reparto y el 40% capitalización.

**Interpretación:** Del 100% de las PYMES, el 60% dijo que la decisión que toman con respecto a las utilidades obtenidas es el reparto, en cambio, el restante 40% expresó que los beneficios generados se capitalizan.

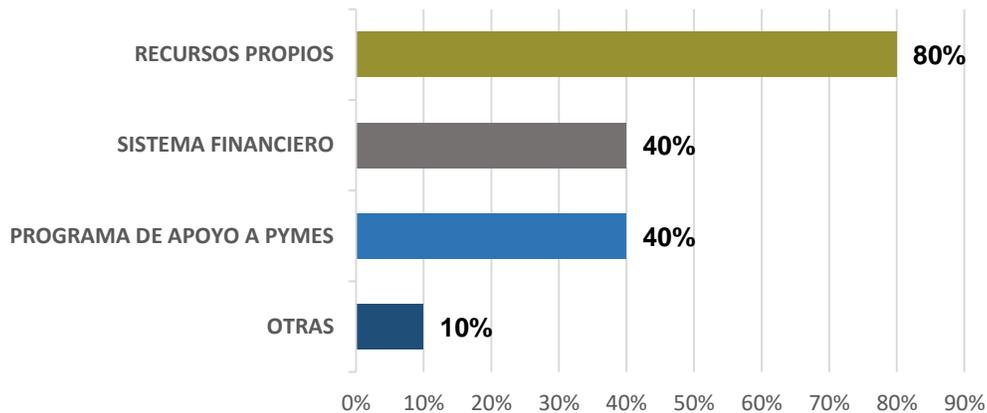
**Pregunta 16.** ¿Cuál de las siguientes opciones ha sido su estrategia para financiar sus costos y gastos?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos en que incurren las PYMES.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIOS	8	80%
SISTEMA FINANCIERO	4	40%
PROGRAMAS DE APOYO A PYMES	4	40%
OTRO	1	10%

¿Cuál ha sido su estrategia para financiar sus costos y gastos?



**Análisis:** El 80% respondió que recursos propios, el 40% sistema financiero, el 40% programa de apoyo a PYMES, el 10% otras.

**Interpretación:** Del total de los encuestados el 80% respondió que la estrategia que utilizan para financiar sus costos y gastos es mediante recursos propios, el 40% lo hace a través del sistema financiero, el 40% han buscado apoyo en entidades que brindan ayuda financiera a PYMES y un 10% lo hace a través de créditos otorgados por sus proveedores.

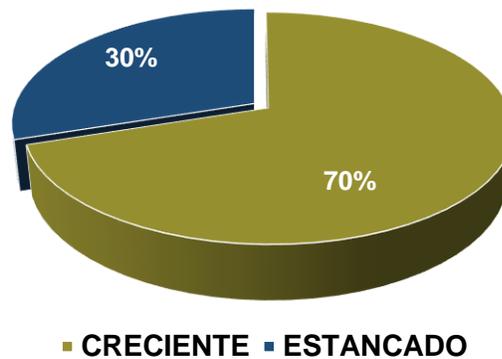
**Pregunta 17.** ¿Cuál es el comportamiento del número de clientes en este momento?

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido, es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Evaluar el grado de aceptación de la marca de cada PYME investigada.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CRECIENTE	7	70%
ESTANCADO	3	30%
DECRECIENTE	0	0%
TOTAL	10	100%

¿Cuál es el comportamiento del número de clientes en este momento?



**Análisis:** El 70% de la población opinó creciente y el 30% dijo decreciente.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que el 70% de las PYMES objeto de estudio, manifiestan que el número de sus clientes están en crecimiento. Por otro lado, el 30% de éstas, manifiesta que su número de clientes se encuentra estancado.

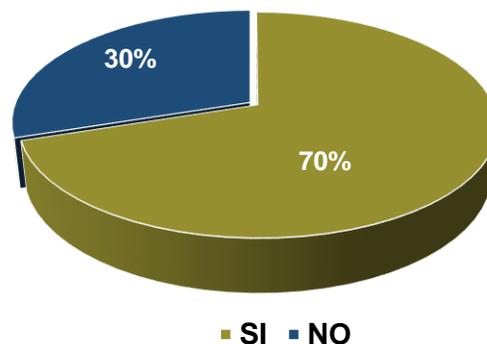
**Pregunta 18.** ¿Se ha definido e implantado un organigrama en la empresa con sus funciones y responsabilidades?

**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES investigadas poseen una estructura organizativa.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

¿Se ha definido e implantado un organigrama en la empresa con sus funciones y responsabilidades?



**Análisis:** El 70% de la población opinó que SI y el 30% dijo que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 70% de las PYMES, manifiestan contar con un organigrama con funciones y responsabilidades. Por otro lado, el 30% restante manifestó que no cuenta con dicha herramienta organizativa.

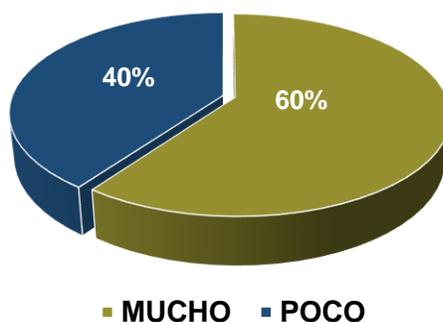
**Pregunta 19.** ¿Cómo considera que la carga tributaria (impuestos pagados al gobierno central y alcaldías) afecta su negocio en cuanto a sus aspiraciones de crecimiento?

**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer el grado de afectación que tiene el pago de los impuestos fiscales y municipales en el desempeño y desarrollo de las PYMES objeto de estudio.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	6	60%
POCO	4	40%
NADA	0	0%
TOTAL	10	100%

¿Cómo considera que la carga tributaria (impuestos pagados al gobierno central y alcaldías) afecta su negocio en cuanto a sus aspiraciones de crecimiento?



**Análisis:** El 60% de la población opinó que mucho y el 40% dijo que poco.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 60% de las PYMES sujetas de estudio manifiestan que la afectación del pago de impuestos fiscales y municipales es mucha, en cuanto sus aspiraciones de crecer. Por otro lado, el 40% opinó que la afectación es poca.

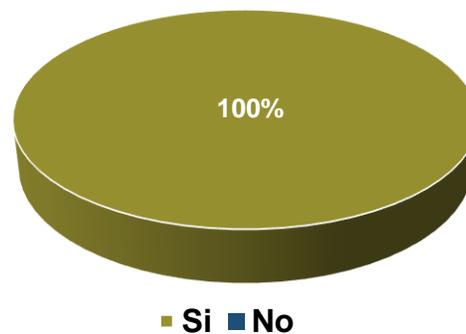
**Pregunta 20** ¿Posee sistemas y herramientas digitales para comercializar, operar o administrar su empresa?

**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

¿Posee sistemas y herramientas digitales para comercializar, operar o administrar su empresa?



**Análisis:** El 100% de la población opinó que Si.

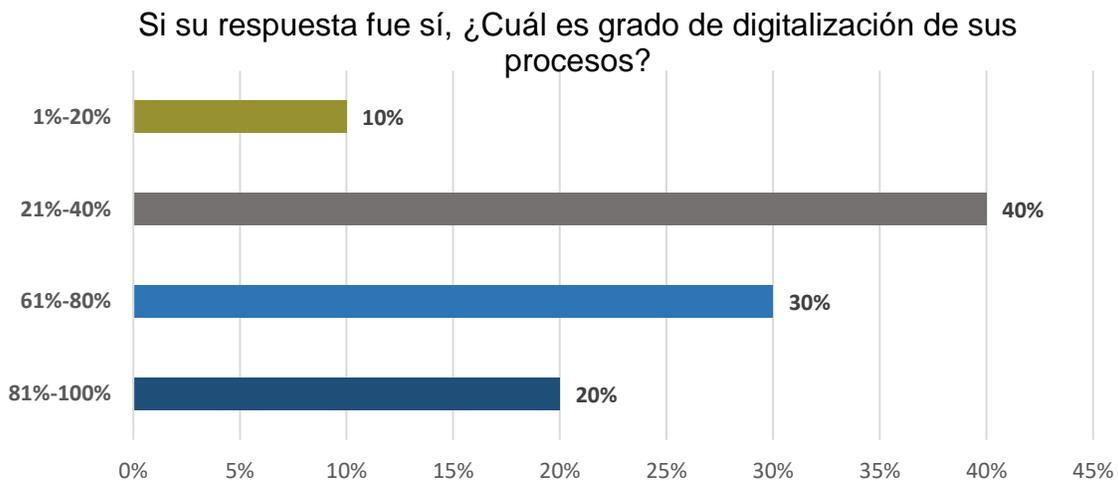
**Interpretación:** De las PYMES objeto de estudio, la totalidad posee algún tipo de sistema o herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de comercialización, operación o administración.

**Pregunta 20.1** Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es grado de digitalización de sus procesos?

**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Objetivo.** Conocer el nivel de digitalización que ostentan las PYMES sujetas de estudio, en cada una de las actividades que realizan.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1%-20%	1	10%
21%-40%	4	40%
41%-60%	0	0%
61%-80%	3	30%
81%-100%	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De la Población el 10% dijo (1%-20%), el 40%(21%-40%), el 30%(61%-80%) y el 20% opinó (81%-100%).

**Interpretación:** De las PYMES objeto de estudio, el 10% posee un grado de digitalización entre el 1%-20%, el 40% de éstas posee un grado entre el 21%-40%, el 30% entre el 61%-80% y finalmente solo el 20% cuenta con un grado de digitalización de sus procesos arriba del 80%.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO, APLICABLE A PYMES DEL SECTOR COMERCIO, DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EL SALVADOR**

### **5.1 Componentes del modelo**

#### **Segmentos de clientes**

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación de clientes puede realizarse según factores demográficos, geográficos, psicográficos y por comportamiento.

#### **Segmentación demográfica**

Consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, utilizando variables como la edad, género, tamaño de la familia, nivel de ingresos, ocupación, nivel educativo, raza o nacionalidad.

#### **Segmentación geográfica**

Este tipo de segmentación hace referencia a la división del mercado, tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro. Puede realizarse por regiones o zonas, por tamaño del mercado o por el tipo de clima experimentado en la zona.

#### **Segmentación psicográfica**

El marketing usa la psicografía para dividir el mercado. La psicografía es una ciencia que utiliza la psicología para analizar y comprender a los consumidores. Entre los aspectos psicológicos considerados para tal fin, se encuentran: La personalidad, el estilo de vida y los valores.

## **Segmentación por comportamiento**

Esta segmentación consiste en dividir el mercado según la conducta del consumidor y puede ser por beneficios, frecuencia y nivel de uso.

## **Propuesta de valor**

Es el factor más importante que hace que un consumidor se decida por una u otra empresa. Una buena propuesta de valor debe responder lo siguiente:

¿Cómo tus productos resuelven el problema o necesidad de tu cliente?

¿Qué beneficios debe esperar el cliente de tus productos?

¿Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia?

¿Cuál es tu valor diferencial?

Para diseñar la propuesta de valor, primeramente, se debe identificar el cliente objetivo. Segundo, elaborar una lista de los beneficios y del valor que el producto aporta a los clientes y tercero, definir qué hace diferente la propuesta de negocio del de la competencia. En síntesis, ésta debe ser clara y fácil de entender.

La propuesta de valor puede estar basada en costos (precio) o diferenciación (diseño, innovación, rendimiento, personalización, entre otros). En el siguiente esquema se describe brevemente en que consiste cada uno de estos elementos.

<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Costos</b>	<b>Precio</b>	Es lo que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto. Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común.
	<b>Diferenciación</b>	<b>Diseño</b>	El diseño juega un papel muy importante en la creación de valor en los clientes y puede ser un factor decisivo para que los consumidores se sientan atraídos a cierto producto.
		<b>Innovación</b>	Una propuesta de valor innovadora trata de ofrecer un producto que satisfaga necesidades hasta entonces inexistentes, que los clientes no percibían, porque no había oferta similar.
		<b>Rendimiento</b>	Se refiere a la utilidad que rinde un producto. Se puede obtener la preferencia de los consumidores con productos de alto rendimiento.
		<b>Personalización</b>	Adaptación de los productos a las necesidades específicas de los consumidores.
		<b>Marca</b>	Algunos clientes pueden encontrar valor, en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.

### **Canales de distribución**

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales se establece el contacto entre la empresa y los clientes. Este contacto puede ser de forma directa o indirecta. La forma directa establece una relación *empresa-cliente*, sin intermediarios y puede ser a través de tiendas propias, sitios web, redes sociales, entre otros y es necesario un equipo de venta. Por su parte, la forma indirecta implica una relación *empresa-intermediario(s)-cliente* y normalmente puede incluir: Los canales de socios comerciales, ventas al por menor y mayor, entre otros.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010), en su libro “Generación de Modelos de Negocios” establecen las 5 fases de un canal de distribución:



Estas fases dictan la pauta para construir un canal exitoso que garantice la generación de valor compartido (empresa y clientes). La respuesta a cada una de las interrogantes es la clave para su diseño.

La fase de **información** se refiere al proceso de publicidad y propaganda, en el que se trata de comunicar un mensaje masivo a través de los distintos medios, con el fin de persuadir al consumidor a que conozca la propuesta valor.

Por su parte, la fase de **evaluación** se refiere al mensaje transmitido a los clientes sobre como la propuesta de valor va a contribuir a solucionar sus problemas, de tal forma que, los clientes puedan evaluar y hacer comparaciones con la competencia y tomar la decisión final de compra.

La fase de **compra**, se refiere a los distintos medios a través de los cuales los clientes pueden adquirir la propuesta de valor.

La **entrega** es la fase final de todo proceso logístico y para que se pueda desarrollar correctamente, no basta con que el producto llegue al consumidor final, sino que debe ser entregado íntegro y en óptimas condiciones.

Finalmente, la fase **posventa** trata de las acciones que se realizan posterior al cierre de la venta.

## **Relaciones con los clientes**

Actualmente, la competencia permite que el cliente pueda elegir entre un amplio abanico de opciones para efectuar su compra, muchas de ellas similares. Entonces, ¿Por qué se decide a comprar en una tienda y no en la de enfrente?, cuando el público objetivo, los precios y las características del producto son similares, es la experiencia del cliente la que juega un papel muy importante a la hora de decantar la balanza a uno u otro lado.

Una estrategia de comunicación con el cliente, es una guía que expresa cómo se planea transmitir un mensaje particular al público objetivo, a través de diferentes canales. Su elaboración implica descubrir lo que los clientes quieren, medir su satisfacción, ponerse en su lugar y el uso de un lenguaje fácil de comprender.

Cuando se diseña una estrategia de comunicación se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

### **Realizar un análisis completo**

Este análisis incluye el estudio general de la empresa, posicionamiento de la marca, objetivos que se desean cumplir, definición del segmento de mercado y los recursos necesarios para su ejecución.

### **Definir el mensaje**

Posterior al análisis, es importante definir el mensaje que se quiere transmitir a los clientes, éste debe resumir la propuesta de valor y ser fuerte para penetrar en el mercado. En este punto es importante comprender que, los consumidores sienten cierta empatía por empresas que comparten sus valores.

### **Definir el canal de comunicación**

Es importante realizar un estudio para definir el o los canales más idóneos para transmitir el mensaje. Esto tiene mucho que ver con el segmento de mercado seleccionado.

## **Evaluación de resultados**

Permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Además, a partir del análisis de resultados es posible realizar ajustes y mejorar la estrategia.

## **Fuentes de ingresos**

Este elemento del modelo trata sobre las diferentes fuentes a través de las cuales se obtienen ingresos. Estos se pueden dividir en dos grandes grupos: los ingresos transaccionales, que provienen de una compra y los ingresos recurrentes, que provienen de pagos periódicos.

La identificación de las fuentes de ingreso les permite a las compañías, primeramente, conocer los flujos de ingresos que provienen de cada segmento de clientes y segundo, el grado de contribución de cada fuente en los ingresos totales. Una evaluación más compleja implica evaluar la sostenibilidad de la fuente y determinar el grado de dependencia de la misma.

Partiendo del conocimiento de las distintas fuentes de ingresos y su aportación a los resultados, las compañías pueden trabajar en el flujo de ingresos, como parte de la planificación financiera. Algunas fuentes de ingresos podrían ser las siguientes:

### **Ventas de bienes**

Aplica para negocios que venden productos como actividad principal, puede ser al mayoreo, menudeo, en tiendas físicas o virtuales.

### **Ventas de activos**

Comprende las ventas de elementos de la propiedad planta y equipo de la empresa (computadoras, vehículos, mobiliario, maquinaria, entre otros).

## **Arrendamientos**

Hace referencia a la sesión temporal de un bien a cambio de un canon de arrendamiento (locales comerciales, vehículos, casas, entre otros).

## **Productos financieros**

Son los ingresos recibidos producto de los intereses devengados de las cuentas bancarias y/o depósitos a plazo.

## **Comisiones**

Ingresos producto de mercaderías en consignación, funcionamiento de un cajero automático o algún tipo de servicio de cobro de recibos y transferencias de dinero.

## **Recursos clave**

Son los recursos necesarios y de mayor importancia para poder llevar la propuesta al mercado y, además, para que el modelo de negocio genere resultados efectivos, estos recursos pueden ser propios o arrendados. Los recursos clave se clasifican de la siguiente manera:

### **Recursos económicos**

Disponer de este recurso es indispensable para realizar todas las actividades que se planean, estos recursos pueden ser propios, adquiridos a través de apalancamiento, otorgado por instituciones financieras o personas interesadas en realizar inversiones.

### **Recursos Humanos**

Todas las empresas sin importar su tamaño, necesitan de personas que sean expertas o que desarrollen amplios conocimientos para llevarlos a la práctica. Este recurso es tan importante que se considera esencial para el funcionamiento de las empresas, puesto que, por muy avanzada que se encuentre la tecnología siempre existe la necesidad de que el ser humano sea quien dirija y controle los procesos.

## **Propiedad Intelectual**

El principal recurso es la marca, pues sirve para que el cliente identifique rápidamente el producto, también existen otros recursos que están dentro de la propiedad intelectual, como los derechos de uso de información privada, los derechos de autor, las patentes, las bases de datos de clientes y todo aquello que sea propiamente intangible, pero de suma importancia para el funcionamiento de la empresa.

## **Propiedad, Planta y Equipo**

Este tipo de recursos está relacionado con las tiendas, bodegas, vehículos, sistemas de información, y todo lo que tiene que ver con los activos de la empresa.

## **Actividades clave**

Este es un elemento muy importante que forma parte del modelo de negocio, pues, en él se enfatizan todas las actividades y/o procesos que son fundamentales y que deben ser ejecutados de la forma establecida para alcanzar la máxima eficiencia de los recursos disponibles.

Es esencial identificar las actividades que se vuelven clave dentro de la PYME, porque permite definir todos los procesos y asignación de recursos encaminados a cumplir con las expectativas de los clientes. Entre estas actividades se pueden mencionar: La adquisición de nuevos productos, el control de calidad, el control de Inventarios, el mercadeo y el esquema de resolución de problemas.

## **Asociaciones clave**

En este elemento del Modelo de Negocio se detallan las alianzas más importantes, que se convierten en estrategias que disminuyen riesgos, facilitan la obtención de los recursos, proporcionan economía de escala y permiten destacar en el mercado, superar a la competencia e incrementar los ingresos.

Los beneficios de las asociaciones clave o alianzas estratégicas, comúnmente suelen ser:

### **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Donde existe competencia y una amplia incertidumbre entre competidores se pueden formalizar alianzas que generen beneficios para todos.

### **Obtención de recursos**

En muchas ocasiones no se dispone de los recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor, es por ello que se vuelve necesario crear alianzas que permitan la adquisición de licencias, acceso a bases de datos de clientes y productos exclusivos.

### **Economía de escala**

Existen relaciones tan estrechas entre comprador y vendedor que permiten actividades en equipo, con el ánimo de reducir costos y una forma puede ser compartir infraestructura o realizar subcontrataciones.

El secreto para alcanzar el objetivo de formar una alianza está en saber con quién realizarla para que ésta funcione.

### **Estructura de costos**

En este último elemento se detallan todos los costos y gastos en los que se incurre para llevar a cabo la actividad económica. Generalmente incluyen: operativos, administrativos, de venta, financieros y otros. Desarrollar esta estructura facilita a las PYMES la evaluación de resultados mediante el cruce de ingresos versus costos y gastos, además de ser el insumo principal para la fijación de precios.

La composición de esta estructura, está definida por dos tipos de costos y estos son fijos y variables.

**Costos fijos:** Son aquellos que no dependen del volumen de ventas realizadas, como ejemplo, el pago de facturas por energía eléctrica, agua, alquiler de oficinas, bodegas, sueldos de los empleados.

**Costos Variables:** Son los que sí cambian en función del volumen de ventas alcanzados y pueden ser costos de envío del producto al cliente, comisión a dependientes por las ventas realizadas, entre otros.

Después de identificar los tipos de costos en los que incurre una PYME del sector comercio, se puede hacer uso de la herramienta del **Presupuesto**, para proyectar sus costos. Conocer sus costos y gastos a través del presupuesto permitirá saber a cuanto deberán ascender sus ventas diarias, mensuales y/o anuales, para poder cubrirlos y generar un excedente. Por otro lado, el presupuesto puede ser un excelente medio para medir los costos y gastos por área, pues cada una debe tener un monto asignado.

## 5.2 Desarrollo del modelo

### 5.2.1 Segmento clientes

- **Segmentación demográfica**



- **Edad**
- **Género**
- **Tamaño de la Familia**
- **Nivel de Ingresos**
- **Ocupación**
- **Nivel Educativo**
- **Raza**
- **Nacionalidad**

Las PYMES pueden segmentar el mercado por **edad** (niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores). Por ejemplo, si predomina la población de niños, es una buena opción incluir una línea de juguetes. Si los que predominan son jóvenes, una buena opción sería ropa y accesorios de moda.

La clave para la segmentación por **género**, es la propuesta de valor. Si se comercializan muebles, electrodomésticos, ropa o calzado, en el mercado femenino se podría tener una gran respuesta. Por otro lado, si se comercializan repuestos o herramientas, el mercado masculino es el más idóneo.

En **el tamaño de la familia** se debe considerar que las familias numerosas, demandan productos de alto rendimiento a precio accesible, y las pequeñas, productos de alta calidad a mayor precio. Por las características de la familia salvadoreña, dirigir los esfuerzos a satisfacer necesidades de familias numerosas daría buenos resultados.

Por **nivel de ingresos** las PYMES pueden dirigir sus esfuerzos a personas de bajos ingresos, a los cuales se les puede ofrecer productos genéricos de costo moderado o personas de ingresos medio/alto que podrían adquirir productos de marca a un costo más elevado.

La segmentación **por ocupación, nivel educativo, raza y nacionalidad** no son idóneas para segmentar el mercado, por las características de las PYMES.

- **Segmentación geográfica**



- **Regiones o Zonas**
- **Clima**
- **Tamaño del mercado**

En la **segmentación por regiones o zonas**, las PYMES pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, podrían además incluir la zona urbana de otros municipios de altos niveles de comercio como lo son: Metapán, Candelaria, El Congo, y/o Chalchuapa.

**La segmentación por tamaño de mercado** consiste en dividir el mercado por su densidad, en zona urbana, suburbana y rural. Las PYMES deben tomar en cuenta que el mercado suburbano del municipio de Santa Ana es bastante denso. Por lo que es factible sumar a la zona urbana ya cubierta, colonias y/o residenciales como Santa Ana Norte, Santa Cecilia, Ciudad Paraíso, El Mora, Santa Isabel, entre otras. La zona rural por su parte, puede ser un mercado potencial para ferreterías, productos de consumo y comerciales.

**La segmentación por clima** no es considerada, porque El Salvador no cuenta con climas extremos que dicten una tendencia en los consumidores.

- **Segmentación psicográfica**



- **Personalidad**
- **Estilo de vida**
- **Valores**

**La personalidad**, permite segmentar el mercado estableciendo los tipos de personalidad de los consumidores, por ejemplo: extrovertidos, introvertidos, sentimentales, conservadores, entre otros. Las PYMES dentro de los giros de ropa y calzado puede encontrar en este tipo de segmentación un buen mercado.

**El estilo de vida** de los consumidores, que es su forma propia de interactuar con el mundo que los rodea. Puede proporcionar un abanico de opciones para segmentar el mercado, Por ejemplo: El segmento de personas que gustan del deporte (consumidores de proteínas, ropa y artículos deportivos), el segmento de personas amantes de la lectura (consumidores de libros y revistas), el segmento de personas dedicadas al mundo digital (Influencers, youtubers y community managers, consumidores de productos tecnológicos).

**Los valores** como la justicia, el respeto y la honestidad son determinantes en el comportamiento de compra de los consumidores. En este sentido, la implementación de estos valores puede representar para las PYMES el afianzamiento de ese segmento de clientes.



En la segmentación por **beneficios** las PYMES deben formar bloques de grupos de consumidores con intereses similares, por ejemplo, consumidores que buscan la calidad y rendimiento o consumidores que buscan precios bajos.

**La frecuencia del uso** está relacionada con la habitualidad con que el consumidor adquiere los productos. La segmentación de este tipo sería clientes recurrentes y

consumidores ocasionales. El objetivo de las PYMES debe ser la migración de los consumidores ocasionales a clientes recurrentes.

La segmentación por **nivel de uso** se refiere al volumen de la compra que efectúan los consumidores, que puede ser bajo, medio o alto.

Las PYMES pueden hacer uso de la segmentación de este tipo, ofertando productos con características enfocadas en los beneficios que buscan la mayoría de consumidores, el número de ocasiones y cantidades compradas por éste en un mes calendario.

### 5.2.2 Propuesta de valor



La propuesta de valor de las PYMES pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, debe estar elaborada sobre la base de diferenciación, porque es sumamente difícil competir entre sí y contra la gran empresa en el tema de costos.

- **Diseño**

Las PYMES que deciden optar por el diseño como propuesta de valor, deben estar actualizadas con los cambios en las tendencias y modas. Este elemento puede ser perfectamente aplicado al giro de ropa, calzado, joyería, hogar, electrónica, entre otros. El diseño tiene implicaciones en el producto, en el empaque y en las instalaciones, si se trata de sala de ventas.

Por lo tanto, una propuesta de valor para estos rubros, implicaría un diseño del producto a la vanguardia, de buena calidad, instalaciones perfectamente distribuidas y excelente decoración. Sumado a esto, una excelente atención, que incluya asesoramiento en la venta y un seguimiento posventa.

- **Innovación**

Este elemento hace referencia a la capacidad que deben tener las empresas, para implementar propuestas de valor novedosas, que creen necesidades hasta entonces inexistentes en los consumidores. Por ejemplo, para PYME que comercialice frutas, vegetales, verduras y hortalizas, sería algo novedoso la implementación de un autoservicio.

- **Rendimiento**

La clave para las PYMES es contar con proveedores que surtan sus inventarios con productos de rendimiento considerable a un costo moderado. Esta combinación puede significar una buena estrategia para ganar la preferencia de los consumidores.

- **Personalización**

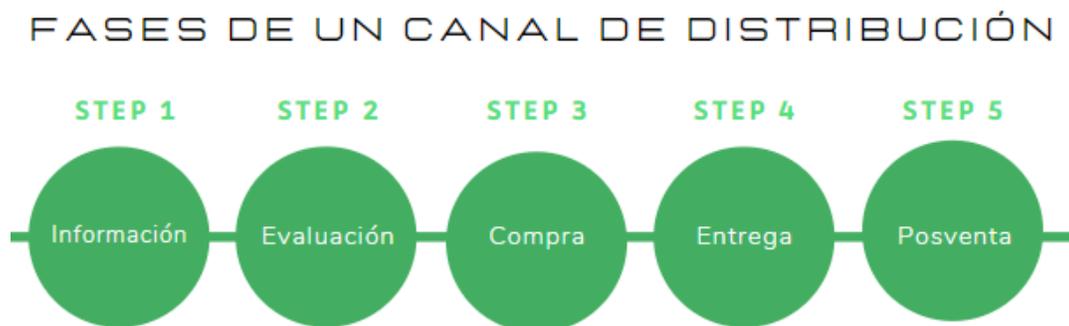
Este elemento trata sobre la capacidad de las empresas de ofrecer productos a la medida de los clientes. Existen rubros que pueden apostar a esta forma de propuesta de valor, tal es caso de las joyerías, mueblerías y otro tipo de PYME que tenga la posibilidad de negociar con los proveedores, la elaboración de productos con las especificaciones de los consumidores.

- **Marca**

Para muchos consumidores la marca es muy importante, porque ya se ha ganado un prestigio dentro del mercado. Por ejemplo, Para las PYMES comercializadoras de productos de consumo, es importante conocer la apreciación de los consumidores sobre las marcas disponibles en el mercado. Las PYMES en el rubro de ropa y calzado también pueden obtener buena aceptación con esta propuesta de valor.

### 5.2.3 Canales de distribución

Las PYMES al definir el canal o los canales más idóneos, de acuerdo a la propuesta de valor, deben tener en cuenta que un canal directo proporciona mayor margen de utilidad, en el sentido que el trato es directo con los clientes y no se tiene que repartir las ganancias con intermediarios, sin embargo, implica mayor inversión. Por otro lado, los canales indirectos tienen la característica que requieren menos inversión ponerlos en marcha, pero el beneficio obtenido se ve disminuido por el otorgamiento de comisiones y descuentos.



#### **Paso 1. ¿Cómo damos a conocer los productos de la empresa?**

Las PYMES en esta fase inicial de **información** deben hacer que su propuesta de valor llegue al consumidor, a través de los distintos medios disponibles, como lo son: la radio, televisión, rótulos, banners, vallas publicitarias, volantes, redes sociales, páginas web, entre otros.

## **Paso 2. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?**

En esta fase denominada **evaluación**, se hace referencia al mensaje que se transmite a los consumidores, si éste posee los argumentos necesarios para que el consumidor se interese y pueda evaluar la propuesta de valor. A manera de ejemplo, si se van a publicitar muebles, necesariamente en el anuncio no pueden faltar términos claves, como lo son: el confort, descanso, relajación, calidad y diseño, que son características que pueden ayudar al cliente a evaluar el producto.

## **Paso 3. ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos?**

En este paso se deben establecer las distintas formas en que los clientes pueden formalizar la compra (páginas web, establecimientos comerciales propios o asociados, apps, entre otros), así como las distintas formas de pago (online, efectivo, tarjetas de crédito o transferencias).

## **Paso 4. ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?**

En esta fase de **entrega** las PYMES deben establecer las formas en que el producto será entregado a los clientes y éstas pueden ser: en sala de ventas, enviado por encomienda, a domicilio por personal propio o subcontratado, auto despacho, entre otros. Para los casos de los envíos a domicilio, se deben establecer las políticas sobre faltantes o daños en el producto en proceso de entrega.

## **Paso 5. ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?**

Entre las acciones que se pueden considerar como parte de esta fase de **posventa**, se pueden incluir: Agradecimiento cordial por la compra, comprobación de la entrega (si es a domicilio), comprobación de la instalación (si es algún equipo que la incluya), comprobar la satisfacción del cliente, obtener pedidos adicionales, obtener referidos, entre otros.

### EJEMPLO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Propuesta de Valor	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
<b>Muebles Personalizados</b>	Publicidad a través de la <b>radio y redes sociales</b>	Muebles <b>al gusto del cliente, confortables y de calidad.</b>	<b>Toma de pedidos</b> En el almacén bajo las condiciones: 50% Anticipo 50% contra entrega <b>Formas de pago:</b> Efectivo, cheques, tarjetas de débito y crédito	En <b>almacén y a domicilio</b> con servicio subcontratado	<b>Llamada telefónica</b> (verificar entrega en óptimas condiciones)

#### 5.2.4 Relación con los clientes

Sin duda, un factor de peso en la experiencia de compra de un cliente, es la comunicación. En este módulo se deben definir los distintos tipos de comunicación que utilizarán, dependiendo de lo que pretendan fomentar (captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de ventas).

Previo al diseño de una estrategia de comunicación, es importante decidir qué tipo de relación es de mayor conveniencia en cuanto a resultados y costos. Un tipo de asistencia personalizada puede resultar muy efectiva. Sin embargo, puede conllevar costos elevados de implementación y mantenimiento.

Por otro lado, un tipo de asistencia impersonal, haciendo uso de la tecnología disponible, podría ser no tan efectivo como la atención personalizada, pero puede conllevar menores costos de mantenimiento.

En el diseño de una estrategia de comunicación, se deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS COMPLETO</b></p> <p>Conlleva la evaluación de flujos (se generan los recursos necesarios para invertir en el rubro), el posicionamiento de la marca (grado de aceptación actual de los productos en el mercado) y el nivel de cumplimiento de las metas (ventas, número de clientes). Además, como eje primordial, implica tener claro el mercado objetivo.</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEFINIR EL MENSAJE</b></p> <p>El mensaje es el elemento más importante de la estrategia, éste debe emocionar y generar interés en las personas. Debe ser claro y describir la propuesta de valor, los problemas que soluciona y las ventajas que ofrece.</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p style="text-align: center;"><b>¿A quién le transmites el mensaje?</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Qué quieres decir?</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>DEFINICIÓN DEL CANAL</b></p> <p>El canal tiene una relación estrecha con el mercado objetivo, por lo que es necesario determinar el más idóneo según el segmento.</p> <p><b>Canales Disponibles:</b></p> <p>Redes Sociales  Correo Electrónico  Teléfono  Mensajería Empresarial  Chat en vivo</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b></p> <p>Se deben valorar resultados obtenidos de la puesta en marcha de la estrategia. (Incremento de ventas, mayor captación de clientes, clientes más identificados con la empresa).</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p style="text-align: center;"><b>¿Cuál es el canal más idóneo?</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Cómo se evaluarán los resultados?</b></p>

### 5.2.5 Fuentes de ingreso

Para cualquier compañía el tema de los ingresos es de gran relevancia, debido a que trata del negocio en marcha y de su capacidad para obtener flujos positivos y generar valor. Para las PYMES en particular, el tema ingresos debe ser considerado primordial, porque son limitados y la mejor manera de conservarlos, es administrarlos de forma eficiente.

El primer paso, para su correcta gestión es **identificar las fuentes**, que pueden o no estar relacionadas con el giro del negocio. Es importante para la consecución de objetivos y aspiraciones de crecimiento, que la mayor parte de los ingresos percibidos provengan propiamente de la operatividad del negocio. Esto permite hablar de sostenibilidad en el tiempo y de creación de valor.

Se deben implementar procedimientos que permitan la identificación de los flujos por segmentos de mercado. Esto les permitirá medir su desempeño y determinar el nivel de cumplimiento de metas de ventas. A continuación, se presenta un ejemplo para tal fin.

<b>EJEMPLO DE REPORTE DE VENTAS DIARIAS Y OTROS INGRESOS</b>									
Empresa: _____		Año _____				Mes: _____			
		Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	TOTAL
<b>01</b>	<b>CASA MATRIZ</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cód.</b>	<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cód.</b>	<b>Otros Ingresos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Ventas de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Productos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>02</b>	<b>SUCURSAL 1</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cód.</b>	<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Producto 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cód.</b>	<b>Otros Ingresos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Ventas de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Productos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## 5.2.6 Recursos clave



- Recursos económicos
- Recursos humanos
- Recursos de propiedad intelectual
- Propiedad, planta y equipo

- **Recursos económicos**

Se refiere a los recursos monetarios con los que se cuenta. Suelen ser producto del giro del negocio, actividades extraordinarias, aportaciones de capital, adquiridos a través de créditos, entre otros. Este recurso permite financiar las operaciones del negocio, por lo que su administración debe ser eficiente y sobre una base de planificación.

- **Recursos humanos**

El recurso humano es clave para el desarrollo de las PYMES y su capacitación constante es una forma de volverlo más productivo. Dependerá de las funciones que desempeñe el recurso humano, el tipo de capacitación que éste requiera.

Por ejemplo, un estudio especializado en marketing digital o logística, permite desarrollar al personal conocimientos técnicos y ponerlos en práctica dentro de las actividades del negocio.

Las charlas en materia de práctica de valores como la amabilidad, responsabilidad y la cortesía, para los dependientes que forman parte del recurso humano clave para la empresa, pueden hacer la diferencia en la entrega de valor al cliente y generar ventaja competitiva.

- **Recursos de propiedad intelectual**

Un intangible muy valioso es **la marca**, y puede ser clave para el desarrollo del negocio. Porque a través de ella, el cliente identifica los productos y los distingue de la competencia.

Conociendo su importancia, las PYMES deben cuidar de su marca, protegiendo su imagen evitando caer en negociaciones ilícitas, que puedan poner en riesgo su reputación en el mercado.

Por otro lado, **la base de datos de clientes** también suele ser clave, porque permite hacerles llegar publicidad y ofertas, además de que se puede generar un historial para conocer sus gustos y preferencias, además de identificar la frecuencia con la que ellos compran. Es importante el almacenamiento seguro de esta base de datos, así como su respectiva actualización constante.

- **Propiedad, planta y equipo**

Primeramente, se deben identificar cuales recursos de este tipo son los que poseen y luego, realizar un análisis del provecho que se obtiene de su utilización. Posterior a ello se diseñan procedimientos necesarios para su conservación. Dentro de este rubro, Las PYMES pueden disponer de los siguientes elementos:

### **Instalaciones administrativas**

Disponer de un espacio para el desarrollo de las actividades meramente administrativas es necesario, porque contribuye a la buena administración de todos los procesos que se realizan.

### **Salas de venta**

El área de ventas es fundamental para el crecimiento de la empresa y es que, es la primera impresión que el comprador se lleva, es por ello que acondicionarlo de tal manera que sea un lugar agradable, limpio y que sobretodo el cliente visualice con rapidez el producto que busca es clave.

## **Bodegas**

Deben ser un espacio adecuado para el tipo de producto almacenado. La ubicación generalmente debe ser próxima a la sala de ventas, porque facilita el abastecimiento inmediato de los productos que están por agotarse.

## **Sistemas de información**

Los sistemas suelen ser clave para las empresas, porque a medida que crecen se vuelven una necesidad, permiten el almacenamiento y manejo de grandes volúmenes de información. Al ser un activo tan valioso, las PYMES deben adquirir o desarrollar sistemas integrales, que les permitan disponer de información en tiempo real y que sirva de base para la toma de decisiones acertadas.

La adquisición implica un estudio del tipo de sistema más conveniente para la empresa y las características a considerar son, por ejemplo: los módulos adecuados al tipo de empresa, la capacidad de almacenar toda la información y la cantidad de reportes necesarios.

Es de mencionar como punto importante que, no basta con contar con un sistema integrado, sino también que la calidad de información que se ingresa debe ser confiable y oportuna. Por lo que la capacitación de todo el personal, permitirá sacarle el máximo provecho.

### **5.2.7 Actividades clave**

Para que la ejecución de las actividades clave tenga éxito, es necesario que la empresa cuente con una herramienta directiva, administrativa y operativa, que le permita organizar todas sus áreas y procesos, esto se conoce como **manual de políticas y procedimientos**, poseerlo facilita y apoya el crecimiento económico y desarrollo organizacional. Ejecutar lo plasmado en el manual brinda confiabilidad en todas las partes interesadas, de que todos los procesos se han llevado a cabo de la mejor manera.

Para conseguir el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, las PYMES necesitan realizar ciertas actividades. A continuación, se listan una serie de ideas que pueden ser consideradas clave.



### **Adquisición de nuevos productos**

Ofrecer productos novedosos de acuerdo a las nuevas tendencias es atractivo, tanto para los clientes ya existentes como para nuevos compradores. Una PYME que se dedica a la comercialización de ropa, innovar con diseños exclusivos, con actualización constante en moda, resulta ser llamativa a los consumidores.

### **Control de calidad**

Realizar controles de calidad es útil, porque permite evaluar si los productos cumplen con las normas de calidad que posee la empresa, para satisfacer las exigencias del mercado.

### **Control de inventario**

Es una actividad fundamental, porque evita una falta o exceso en las existencias de los productos. No es conveniente para la empresa que se dedica a vender zapatos, la adquisición de más productos sin verificar que aún tiene una cantidad elevada de los mismos en bodega.

## **Mercadeo**

Es de vital importancia que el personal responsable de esta actividad se guíe bajo una estrategia de publicidad, y que se efectúe a través de los medios que se consideren idóneos para llegar al público.

## **Resolución de problemas**

El personal de servicio al cliente debe estar capacitado para entrar en acción cuando el cliente presente quejas. Su objetivo debe ser la satisfacción del cliente, de tal manera que a pesar de lo ocurrido éste permanezca fiel a la empresa y al producto.

### **5.2.8 Asociaciones clave**

Se presenta a continuación los tipos de socios con los que se puede unir y formar una alianza, para potenciar los recursos y fortalecer el modelo de negocio.



- **Socios Colegas**
- **Socios de apoyo empresarial**
- **Asociaciones financieras**
- **Entre competidores**
- **Con proveedores**

- **Socios colegas**

Pueden ser personas conocidas o familiares que poseen estudios especializados y que disponen de conocimientos que les permiten aportar ideas innovadoras. Con esto se logra que el dueño del negocio se desprenda de algunas funciones que en la medida que la empresa crece, amerita asignarlas a los colaboradores. Una persona con estudios especializados en mercadeo que realice la comunicación y publicidad de los productos, consigue un acercamiento con el cliente y permite llegar a nuevos mercados. Esto es un ejemplo de realizar asociaciones con colegas.

- **Socios de apoyo empresarial**

Existen empresas que otorgan talleres en una amplia gama de actividades, que permiten incrementar las habilidades de los trabajadores y llevarlas a la práctica. Con una alianza de este tipo se reducen los costos en capacitaciones, además de desarrollar competitividad laboral.

Una alianza con Insaforp, que capacita al recurso humano para que sus actividades sean aún más productivas, es una buena opción para potenciar la fuerza laboral y por ende propiciar el crecimiento de la empresa.

- **Asociaciones financieras**

Estas asociaciones pueden incluir: instituciones privadas del sistema financiero, instituciones financieras gubernamentales, inversionistas y ONGs nacionales e internacionales.

- **Entre competidores**

Pueden unirse para dar mayores beneficios a los clientes, una reducción de costos, abarcar nuevos mercados y generar ventaja competitiva entre otros competidores. Crear una unión con un competidor que sea conocido puede generar beneficios compartidos, aunque es necesario que sea de suma confianza para la empresa, puesto que se pondrá en juego el mercado que se ha ganado.

- **Con proveedores**

De todas las opciones mencionadas, esta es la más común, porque puede crearse entre empresas que no compiten directamente. El objetivo de esta alianza puede ser para obtener productos innovadores, productos elaborados exclusivamente para la empresa con el mismo nivel de calidad, mercadería al crédito, prioridad en el abastecimiento o trato preferencial.

## 5.2.9 Estructura de costos

Generalmente las PYMES se caracterizan por identificar sus costos y gastos apoyándose en la contabilidad y en la experiencia adquirida con el tiempo. Pero, en caso de la contabilidad se trata de información de hechos pasados y que en ocasiones no se encuentra procesada al día, por otro lado, la experiencia puede resultar una práctica que carece de fundamentos teóricos y puede resultar inapropiada en el desarrollo de una planificación financiera.

Por las características y beneficios que puede otorgar el presupuesto, es recomendable realizar una estructura de costos sobre esa base. A continuación, se proporciona un modelo de distribución de presupuesto que puede servir de apoyo para tal fin.

**DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS**

Detalle costos y gastos mensuales	CASA MATRIZ				SUCURSAL 1				TOTAL
	enero	febrero	marzo	Subtotal	enero	febrero	marzo	Subtotal	
<b>Compras</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienes para la venta	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Administración</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Energía eléctrica	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agua	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Internet y telefonía	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguridad privada	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Recursos humanos</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nomina empleados permanentes	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Personal eventual	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Mercadeo</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de publicidad	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ventas</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones por ventas	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos financieros</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL MES</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 5.3 Esquemas de modelo de negocio

A continuación, se presentan ejemplos de esquemas de modelos de negocio, donde se plasman las ideas principales para ciertos giros elegidos de manera aleatoria y se utiliza la siguiente codificación:

SC: Segmentación Clientes

PV: Propuesta de Valor

CD: Canales de Distribución

RC: Relación con los Clientes

FI: Fuentes de Ingresos

RC: Recursos Clave

AC: Actividades Clave

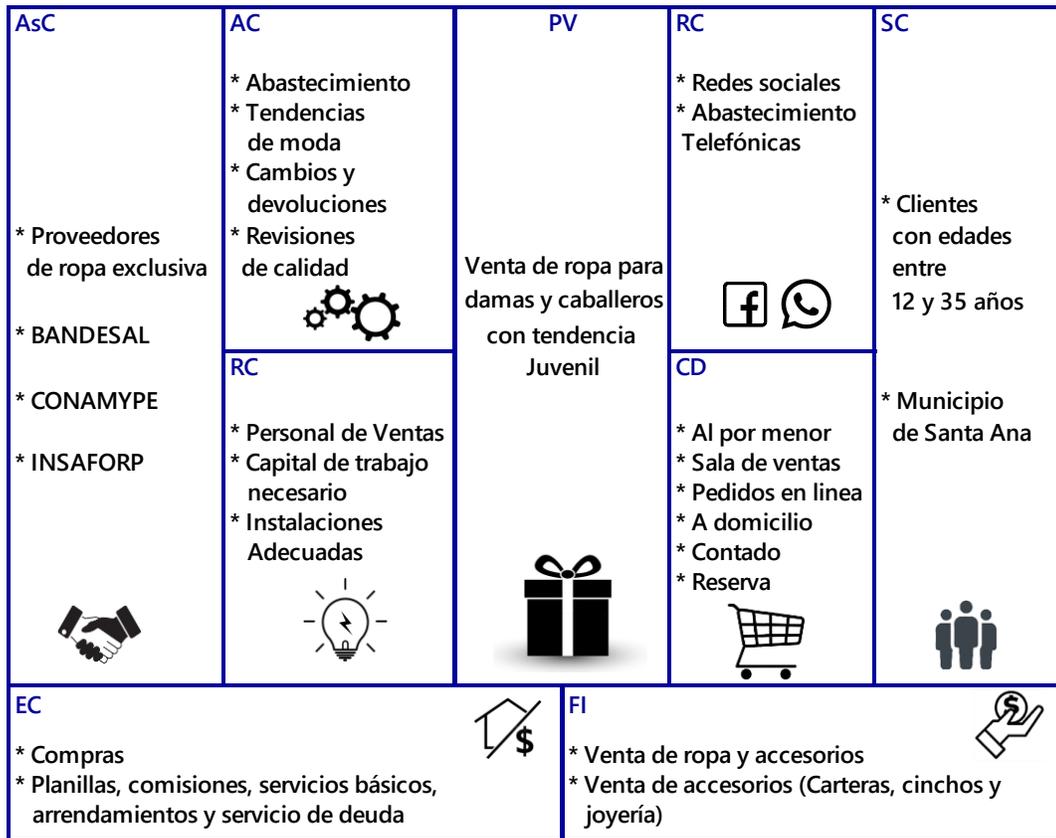
AsC: Asociaciones Clave

EC: Estructura de Costos

#### Esquema de modelo de negocio de una comercial de muebles

<p>AsC</p> <p>* Carpinteros Experimentados</p> <p>* BANDESAL</p> <p>* CONAMYPE</p> <p>* INSAFORP</p> 	<p>AC</p> <p>* Toma de pedidos</p> <p>* Diseño</p> <p>* Entrega</p>  <p>RC</p> <p>* Empleados Capacitados</p> <p>* Capital de trabajo necesario</p> <p>* Instalaciones</p> 	<p>PV</p> <p>Venta de Muebles Personalizados</p> 	<p>RC</p> <p>* Redes sociales</p> <p>* Llamadas Telefónicas</p>  <p>CD</p> <p>* Al por menor</p> <p>* Pedidos en línea</p> <p>* A domicilio</p> <p>* Crédito y Contado</p> 	<p>SC</p> <p>* Consumidores con ingresos medio/altos</p> <p>* Municipio de Santa Ana</p> 
<p>EC</p> <p>* Compras</p> <p>* Planillas, comisiones, servicios básicos, arrendamientos y servicio de deuda</p> 		<p>FI</p> <p>* Venta de muebles</p> <p>* Otros ingresos por alquiler de sillas, mesas y manteles</p> 		

## Esquema de modelo de negocio de una empresa que se dedica a la comercialización de ropa



## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Las PYMES carecen de un modelo de negocio definido. Es decir, su modelo actual no incluye todos los elementos necesarios para crear ventaja competitiva, por lo que se les imposibilita gozar de un crecimiento sostenible.
- Gran parte de las PYMES basan su propuesta de valor en costos, situación que se vuelve hasta cierto punto compleja, por las condiciones actuales del mercado, donde la gran empresa puede fácilmente aventajarlas, debido a su amplio margen de negociación en precios y la economía de escala.
- La mayoría de PYMES apuestan por mantener una relación con los clientes vía redes sociales. Sin embargo, en algunas ocasiones, su tiempo de respuesta carece de eficacia.
- Las PYMES coinciden que, dentro de los recursos más valiosos e indispensables para el funcionamiento del negocio, el recurso humano es el primordial sobre otros recursos, como los económicos y los activos.
- Las alianzas estratégicas más comunes de las PYMES son con proveedores para garantizar el abastecimiento o lograr algún tipo de reducción en los costos y con instituciones financieras para la obtención de recursos para capital de trabajo y ejecución de ciertos proyectos.
- La principal herramienta utilizada por las PYMES para la identificación de sus costos y gastos es la contabilidad, situación que podría ser desfavorable debido a que esta herramienta trata de hechos pasados y en muchas ocasiones no cuenta con registros actualizados.

- La decisión sobre el destino de las utilidades generadas anualmente, en la mayoría de PYMES es de repartirlas. Las que deciden capitalizarlas son las que sobresalen y reflejan señales de crecimiento.
- Gran parte de las PYMES no cuenta con un organigrama estructurado y manuales de políticas y procedimientos. Las que sí los poseen, reflejan señales de crecimiento.
- Las PYMES poseen herramientas o sistemas digitales para ejecutar procesos, sin embargo, su grado de digitalización no es el que se necesita para optimizar la operatividad del negocio y lograr ventaja competitiva.

## 6.2 Recomendaciones

- Crear un modelo de negocio definido, que se adapte a las condiciones de su entorno, basándose en este documento, en el cual se desarrolla cada uno de sus elementos.
- Para desarrollar competitividad, las PYMES deben elaborar su propuesta de valor con base a diferenciación, pues esta característica permite afianzar la preferencia de los clientes, por el hecho de ofrecer un producto diferente al de la competencia. Está comprobado que las empresas que lo hacen de esta manera ostentan señales de crecimiento.
- Para fomentar una buena relación con los clientes se debe publicar contenido diverso y responder de manera oportuna las peticiones e inquietudes de éstos, de tal manera que se muestre interés por satisfacer sus necesidades, lo más breve posible.
- Brindar capacitación constante y otorgar incentivos que motiven al recurso humano, es fundamental para el desarrollo de este valioso recurso. Además, contemplar la contratación de personal con conocimientos especializados en las áreas de administración, finanzas, mercadeo, u otra área que se considere importante para el desarrollo de las actividades clave.
- A parte de realizar alianzas estratégicas con proveedores enfocadas en costos y abastecimiento, incluir alianzas que otorguen exclusividad. Esto permite disponer de productos diferentes a los de la competencia. Además, considerar otro tipo de alianzas con organizaciones no gubernamentales, que brindan apoyo a través de programas de desarrollo, capacitación y otorgamiento de fondos para la ejecución de proyectos. Además, aprovechar las subvenciones otorgadas por el gobierno.

- Elaborar una estructura de costos y gastos basada en presupuestos es útil para facilitar la fijación de precios y el control de las erogaciones evitando el despilfarro en gastos innecesarios. Por otro lado, esta herramienta sirve para determinar a cuanto tiene que ascender las ventas para cubrir los mismos y generar utilidades.
- Capitalizar las utilidades o parte de ellas es fundamental para el crecimiento sostenible del negocio, esta manera de financiación con recursos propios, permite disponer de mayores flujos de efectivo e incrementar el volumen del negocio o invertir en otros giros, si se pretende diversificar la inversión.
- Fortalecer la estructura organizativa, mediante la implementación de un organigrama con su respectivo manual de funciones y elaborar manuales de políticas y procedimientos. Esto permitirá establecer las líneas de mando y dar a conocer a los empleados las directrices sobre las cuales deben regirse. En caso de contar con los antes referidos, es necesario evaluar su aplicación y realizar las actualizaciones pertinentes con cierta periodicidad.
- Realizar acciones que permitan la integración de los sistemas, que faciliten los procesos internos. Que se promueva el uso de herramientas digitales en todas las áreas para optimizar tiempos y generar una base datos que posteriormente puede utilizarse para realizar análisis y tomar decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Recuperado de: <file:///F:/tesis/TESIS/libro%20generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Tim, C., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Tu modelo de negocio. Recuperado de: [https://www.academia.edu/31744568/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio](https://www.academia.edu/31744568/Tu_modelo_de_negocio)
- Bahena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. Recuperado de: [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Neill, D.A., & Cortez Suarez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>

### Artículos Online

- Economía de El Salvador. (2021, 1 de febrero). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 03:36, marzo 4, 2021 recuperado de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Econom%C3%ADa\\_de\\_El\\_Salvador&oldid=132865174](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Econom%C3%ADa_de_El_Salvador&oldid=132865174).
- Westreicher Guillermo. (2015). Pyme – Pequeña y mediana empresa. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Claros, J. (2012). Clasificación de Las Empresas en El Salvador. SCRIBD. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>

## **Informes**

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2005). Hechos Estilizados en el Crecimiento Económico de El Salvador, Documento de Trabajo No. 2005-02. Disponible en <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/535431417.pdf>

## **Tesis**

- Escrich, A., Solórzano, M. & Urrutia, M. (2008). Análisis del tipo de liderazgo en la existencia de las pequeñas y medianas empresas familiares de los tres municipios: Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán y San Salvador, de los sectores comercio y servicios y propuesta de mejora (Tesis de Pregrado). Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán.
- Recinos, Irma Elena. (2011). El apoyo del estado a las micro y pequeñas empresas de el salvador. Caso: programa de dotación de calzado escolar en el departamento de San Vicente (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

## **Leyes**

- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (2017)
- Ley de Registro de Comercio (2008)
- Código de Comercio (2013)
- Código Tributario (2019)
- Código de Trabajo (2019)
- Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana (2010)
- NIIF para PYMES (2019)
- NIIF completas (2020)

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**Encuesta dirigida a propietarios y/o administradores de PYMES, pertenecientes al sector comercio, de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento Santa Ana, El salvador.**

**Objetivo:** Recopilar información confiable respecto a las características y desempeño económico de las PYMES, pertenecientes al sector comercio de la zona urbana del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según las características de su negocio. La información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

**1.** ¿Conoce que es un Modelo de Negocio?

Sí    \_\_\_    No    \_\_\_

**2.** ¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?

Sí    \_\_\_    No    \_\_\_

**3.** ¿Realiza planeación estratégica en su negocio?

Sí    \_\_\_    No    \_\_\_

**4.** ¿Efectúa algún tipo de valoración de los resultados obtenidos?

Sí    \_\_\_    No    \_\_\_

**5.** ¿Conoce las necesidades de sus clientes?

Sí    \_\_\_    No    \_\_\_

¿Diseña estrategias para satisfacerlas?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, ¿En que están basadas sus estrategias?

Costos  Diferenciación

- 6.** ¿Realiza segmentación de mercados que le permitan diseñar estrategias específicas?

Sí  No

- 7.** ¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa utiliza?

Sala de venta  Negocios asociados

A domicilio  Por Internet

Otro

Especifique \_\_\_\_\_

- 8.** ¿Se cuida la comunicación con los clientes, es decir, se lleva la iniciativa comercial?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles son los medios que utiliza?

Redes Sociales  Correo Electrónico

Llamadas telefónicas  Personalmente

Buzón de sugerencias  Otro

Especifique \_\_\_\_\_

- 9.** ¿Identifica sus flujos de ingresos por líneas de productos y/o sucursales?

Sí  No

- 10.** Seleccione dos recursos que considere que son indispensables para el funcionamiento de su negocio.

Físicos (Activos)  Humanos

Económicos  Otro

Especifique \_\_\_\_\_

**11.** ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, seleccione el tipo de políticas que posee.

Financieras  Compras  Cuentas por Pagar

Inventarios  Cuentas por Cobrar  Otro

Especifique \_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento?

1 mes  3 meses  6 meses  1 año

Otro

Especifique \_\_\_\_\_

**12.** ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es el objetivo?

Asegurar abastecimiento  Trato preferencial

Reducción de costos  Exclusividad

Otro

Especifique \_\_\_\_\_

**13.** ¿A través de qué medio usted identifica los costos y gastos de su negocio?

Presupuesto  Contabilidad  Experiencia

**14.** ¿En los últimos 5 años, exceptuando el año 2020, cuál ha sido el resultado de su negocio?

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad	<input type="checkbox"/>				
Pérdida	<input type="checkbox"/>				

**15.** En los años que obtuvo utilidades. ¿Cuál fue el destino de mismas?

Capitalización  Reparto  Ninguna

**16.** ¿Cuál de las siguientes opciones ha sido su estrategia para financiar sus costos y gastos?

Recursos propios \_\_\_ Sistema Financiero \_\_\_

Programa de apoyo a PYMES \_\_\_ Otro \_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

**17.** ¿Cuál es el comportamiento del número de clientes en este momento?

Creciente \_\_\_ Estancado \_\_\_ Decreciente \_\_\_

**18.** ¿Se ha definido e implantado un organigrama en la empresa con sus funciones y responsabilidades?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**19.** ¿Cómo considera que la carga tributaria (impuestos pagados al gobierno central y alcaldías) afecta su negocio en cuanto a sus aspiraciones de crecimiento?

Mucho \_\_\_ Poco \_\_\_ Nada \_\_\_

**20.** ¿Posee sistemas y herramientas digitales para comercializar, operar o administrar su empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es grado de digitalización de sus procesos?

1%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
—	—	—	—	—